المبيعات والتسويق
و
التحسين المتواصل

أفضل ست ممارسات
لتحقيق نمو في الإيراد
وزيادة ولاء الزبون

دانييل م. ستويل

تعريب : أسعد كامل الياس

مكتبة العبيكان

المبيعات والتسويق
والتحسين المتواصل

المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل

أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون

دانييل م. ستويل

تعريب

أسعد كامل الياس

مكتبة العبيكان

المحتوى

مقدمة

على مدى الخمسة عشر سنة الماضية، خاضت منظمات الأعمال التجارية ثورة افتراضية. فقد واجهت طلبات متزايدة من الزبائن، وضغوطاً من الأسعار، ومنافسة عالمية. ومن كتب له البقاء منها كان رده ممارسات متنوعة. إنها تزداد تركيزاً على زبائنها، وتطبق إدارة تهتم بالنوعية، وتضع علامات إسناد للشركات ذات المرتبة العالمية وتعيد هندسة مناهجها الكبرى. وهي تفحص ثقافات مؤسساتها. وتبدّل أساليب إدارتها، وتنظم نفسها في فرق عمل، وتقوي المنتمين إليها. وأخيراً، فإنها تطبق أحدث تكنولوجيا في كل مجال تقريباً.

بيد أن مهمتين حيويتين من مهام الأعمال التجارية قد تخلفتا في تبني التغيير. ففي العديد من الشركات لا تسهم المبيعات والتسويق إطلاقاً في تحسين النهج. وحتى عندما يسهمان، يخفقان في أكثر الأحيان بالإستفادة، استفادة كاملة، من أساليب الإدارة الجديدة وتقنيات التحسين. والموقف السائد بين كثيرين من الإداريين التنفيذيين والمديرين هو أن كل التبدلات هي ذات أهمية في الأقسام الأخرى من المؤسسة، ولكنها لا تنطبق على المبيعات والتسويق.

وكما هي الحال دائماً، هناك استثناءات. فالشركات الرئيسية طبقت هذه الممارسات في المبيعات والتسويق وحققت نتائج بارزة.. وهذا الكتاب يخبركم ماذا فعلت هذه الشركات، وكيف فعلت ما فعلت.

أسس هذا الكتاب

مع أن عشرات الكتب والمقالات قد كتبت حول أساليب التحسين الراهنة، إلا أن قلة منها ركزت على كيفية انطباق هذه الأساليب على المبيعات والتسويق تحديداً. أعني الكتب والمقالات التي تصف ممارسة واحدة لا غير، كإدارة النوعية، وتقدم وجهة نظر نظرية في كيفية استخدامها.. هذا الكتاب يعتمد مقاربة مختلفة جداً. فهو يعرض التجارب الحقيقية لعشرات الشركات الرئيسية، ويعرّف ممارساتها الفضلى ويصف كيفية استخدامها لهذه الممارسات في عمليات البيع والتسويق.

وقد أسعدني الحظ بأن اختبرت العديد من هذه الممارسات خلال حياتي العملية في شركة IBM وفي عملي الاستشاري. بيد أن عملي لم يبدأ بتلك الطريقة. عندما انضممت إلى IBM في سنة 1961 كانت الشركة تبيع منتجاتها من أجهزة التشغيل المادية ولاحقاً منتجاتها من برامج التشغيل بالطريقة الوحيدة التي كانت تعرفها، أي بواسطة البيع وجهاً لوجه. ظلت هذه الطريقة متبعة حتى سنة 1978، عندما تنبه قسم معالجة المعطيات في الشركة إلى الفكرة القائلة أنه ربما كانت توجد طرق أخرى أكثر فاعلية وكفاءة لبيع المنتجات المختارة. فقررت الإدارة أن تختبر هذه الفكرة بما أسمته «القنوات البديلة للتسويق». وكان أحد عناصر هذا الاختبار برنامجاً تجريبياً لبيع برامج تشغيل تطبيقية باستخدام تقنيات تسويق مباشر.

في ذلك الحين، كنت للتو قبلت وظيفة لأساعد في إنشاء دائرة جديدة. وكانت مهمتنا هي دعم مبيعات برامج تشغيل تطبيقية في النصف الغربي من الولايات المتحدة. وكان مديري، بوب بلير، مسؤولاً عن النصف الشرقي. وما إن بدأنا في تجنيد عاملين في شركة IBM من أجل عمليتنا الجديدة، حتى أوكل إلينا القسم اختبار القناة البديلة لأجهزة برامج التشغيل. كانت هذه مهمة لم نكن مستعدين للقيام بها. فهيئة موظفينا الجديدة كانت مؤلفة من أشخاص حديثي خبرة في المبيعات الميدانية، ولم يكن أحد منهم قد تعرف على تقنيات التسويق بالرد المباشر. والأمر الذي ضخم التحدي الذي واجهته

الإدارة، أنهم جميعاً كانوا في مواقع متباعدة، واحد منهم في كل مكتب من مكاتب المبيعات الإقليمية الأربعة عشر.

وسرعان ما تبيّن لنا أننا لن نتمكن من إنجاز أهداف الاختبار باعتمادنا على المعرفة الراهنة وأساليب الإدارة التقليدية. وبدون أن نعرف أننا كنا نتبع مقاربة فريق العمل الرائجة الآن. طورنا نهجاً وأجرينا الاختبار مستخدمين الإدارة بالتوافق. وقد احتفظنا بمستشار لشؤون الدعاية والتسويق، هو جيمس و. هولند، وأقمنا حملة حول النهج استخدمها الزبائن لاتخاذ القرارات بشأن شراء أجهزة تشغيل البرامج. وأطلقنا على البرنامج اسم «برامج التشغيل مباشرة».

كانت نتائج الاختبار متميزة. فقد استجاب أربعة عشر بالمئة من الزبائن لرسائل البريد الأولى، وكانت استجابتهم لرسائل البريد اللاحقة أعلى من هذه النسبة. واعترفت جمعية التسويق المباشر بالبرنامج وجائزة ECHO الملحقة به، لتميزه في التسويق المباشر. وبرهن فريق العمل بوضوح أن شركة IBM تستطيع أن تبيع أجهزة برامج التشغيل باستخدامها التسويق بواسطة الاستجابة المباشرة. وما كان بإمكاننا إطلاقاً أن نحقق النتائج ذاتها باستخدامنا أساليب البيع التقليدية.

لقد ترك عندي البرنامج المباشر لأجهزة تشغيل البرامج انطباعاً دائماً. فقد كانت تلك خبرتي الأولى من حيث استخدام مقاربة فريق عمل لحل المشاكل وتنفيذ نهج جديد للتسويق. وفي هذا الوضع كانت تلك المقاربة أكثر فعالية بوضوح من أسلوب الإدارة بالطريقة التقليدية التي كانت متبعة من قبل شركة IBM، أي أسلوب «الأمر والرقابة».

في وقت لاحق دربت وسهلت وجود فرق عمل لتحسين النوعية في المكاتب الفرعية مكرسة لبيع أجهزة تشغيل البرامج. ثم توليت رئاسة فريق عمل في المقر الرئيسي للشركة قام بتحليل وتحسين عملية التدريب على بيع أجهزة تشغيل البرامج. وكلا هذين النوعين من الأنشطة عززا في نفسي فعالية

فرق العمل وأظهرا بالبرهان قوة حل المشاكل وتحسين النهج على أيدي فرق العمل. وخلال الأشهر الثمانية التي سبقت اعتزالي المبكر للعمل في شركة IBM وشروعي في العمل الاستشاري. أمضيت وقتاً كاملاً في العمل في دائرة النوعية في وحدة العمل الاستشاري. ومرة أخرى، أتيحت لي الفرصة لأن أكتسب خبرة أصلية في قوة تقنيات تحسين النوعية.

حالياً، بصفتي الاستشارية، أساعد شركات في تطبيق تقنيات النوعية في المبيعات والتسويق. كانت نيتي في الأصل أن ينقل هذا الكتاب خبرات الشركات الحقيقية في استخدام هذه الممارسات الجديدة. ثم إنه، مع بداية مقابلاتي لزبائني الخاصين والزبائن المحتملين ومع الفائزين بجائزة (مالكولم بالدريج ناشيونال كواليتي ـ جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية)، تبين لي أن الشركات الرئيسية كانت تستخدم ما هو أكثر من مجرد تقنيات النوعية من أجل تحسين مناهج المبيعات والتسويق. ونتيجة لذلك تضاعفت أهداف هذا الكتاب، فصارت مبيعات وتسويقاً وتحسيناً متواصلاً.

- إنه يعرّف ويصف الممارسات الفضلى لتحسين المبيعات والتسويق.
- إنه ينقل أمثلة محددة عن كيفية تطبيق الشركات للممارسات الفضلى.
- إنه يدعم تصميم وتطبيق نهج تحسين المبيعات والتسويق.
- إنه يبيّن كيفية إسهام المبيعات والتسويق في عملية تحسين المؤسسة بأسرها.

لقد ساهمت أكثر من ستين شركة إسهاماً مباشراً في هذا الكتاب، هذه الشركات شاركتنا عن طيب خاطر تجاربها ونتائجها، نجاحاتها وإخفاقاتها. إضافة إلى ذلك، قمت بأبحاث في العمل التجاري بعموميته، في المبيعات والتسويق، في التكنولوجيا، وفي ما كتب عن النوعية، وحضرت ندوات وورشات عمل، وعملت بواسطة شبكة الإنترنت مع أكثر من خمسين مستشاراً آخرين. والمؤسسات التي أجريت مقابلات معها تمثل افتراضياً كل الصناعات، بدءاً بشركات الكومبيوتر والالكترونيات عالية التقنية إلى

الصناعات الأساسية، ومن شركات صغيرة لتطوير أجهزة برامج التشغيل إلى شركات الاتصالات الضخمة، ومن المصارف إلى شركات التأمين وإلى شركات التوزيع وشركات المنتجات الاستهلاكية. وأحجام هذه المؤسسات تتراوح بين حجم شركة جنرال موتورز الضخمة وشركة صغيرة لإعادة تسويق أجهزة برامج التشغيل مع القيمة المضافة (في نهاية هذه المقدمة توجد قائمة بالشركات التي ساهمت في البحث). ومواضيع المقابلات التي أجريت كانت مستمدة من كل المستويات في المؤسسات. فقد شملت رؤساء شركات ورؤساء أقسام ومديرين ومراقبين وسطاً ومن الدرجة الأولى. وهم كانوا يمثلون العديد من مجالات العمل بما في ذلك الإدارة العامة والمبيعات والتسويق، والنوعية والقوى البشرية.

العديد من الأمثلة المساندة في هذا الكتاب مستمد من شركات مشهورة، وتحظى بتقدير عال لدى زبائنها، ولها تقدير في وول ستريت، ومعروفة لدى صحافة الأعمال التجارية. الإيضاحات الأخرى مستمدة من شركات مماثلة في النجاح ولكنها أقل شهرة. ثمة أمثلة غيرها مستمدة من شركات قد لا تكون على نفس القدر من الاعتبار والنجاح أو قد تكون تخلفت في أنشطتها التحسينية منذ أن أمدتنا بقصصها. وهذا لا ينتقص من قيمة أفكارها. وقد أدرجت قصصها في الكتاب لأنها نماذج جيدة للممارسات الفضلى قيد الاستخدام. ولنتذكر أن هنالك إسهامات كثيرة في نجاح الأعمال التجارية. والاستخدام الفعّال لتقنيات التحسين إنما هو أحد هذه الإسهامات.

ولقاء ما أمدتني به الشركات وافقت على مشاطرتها نتائج أبحاثي. وهذه العروض لنتائج الأبحاث لم تكن مفيدة للشركات فحسب، بل عرّفت مواضيع يحتمل أن تكون موضع اهتمام كبير لدى قراء هذا الكتاب. وفي ختام تقديم كل تغذية استجابة مرتدة، كنت أسأل ما هي أجزاء الأبحاث التي نالت أكبر اهتمام من الأشخاص الذين أجريت مقابلاتي معهم وما الذي يريدون أن يعرفوا المزيد عنه. علاوة على ذلك تمكنت من ملاحظة تقدم كل شركة منذ المقابلة الأولى، أي خلال مدة كثيراً ما كانت تمتد إلى سنة أو

أكثر. بعض الشركات تابعت تحسينها، وأخرى تعثرت وقلة انزلقت إلى الوراء. إن معرفة ما حدث مع مرور الزمن وسبب حدوثه كانت أيضاً إضافة مهمة إلى محتوى هذا الكتاب.

تنظيم هذا الكتاب

من خلال الأبحاث التي أجريتها تعرفت على الممارسات الست الفضلى المستخدمة من قبل الشركات الرئيسية. في الفصل الأول سيكتشف القارىء، ماهي هذه الممارسات ويتعلم بعض المفاهيم والتعاريف الأساسية. أما الفصول من الثاني وحتى نهاية الفصل السابع فإنها تصف بالتفصيل كلاً من هذه الممارسات، وتبين تحديداً كيفية انطباق كل منها على المبيعات والتسويق، وتقدم أمثلة على كيفية استخدامها من قبل الشركات.

وقد أوضحت هذه الأبحاث أيضاً أنه ليست هناك طريقة فضلى واحدة لتنفيذ هذه الممارسات الست الفضلى. فلأن كل مؤسسة، وكل ثقافة مؤسستية، وكل ظرف أو وضع مؤسستي يختلف عن غيره، فلا بد لكل شركة أن تختار مقاربتها الخاصة بها. ولذلك فإن الفصل الثامن يقترح نهجاً لإيجاد وتنفيذ خطة عمل لتطبيق الممارسات الست الفضلى وبثّ ثقافة تحسين مستمر.

المخاطبون في هذا الكتاب

الغاية من هذا الكتاب هي تقديم مساعدة عملية إلى الموظفين التنفيذيين والمديرين المسؤولين عن المبيعات والتسويق، في استخدام الممارسات الست الفضلى من أجل تحسين مهماتهم. وسوف يستفيد أيضاً المستشارون الداخليون والخارجيون، والأكاديميون والطلبة الخريجون في مجالات المبيعات، والتسويق، والنوعية، وتطوير المؤسسة، من نظراته المعمقة وأبحاثه ضمن الشركات الحقيقية وأمثلته العديدة.

كلمة عرفان

أود أن أنوّه وأشكر الذين جعلوا صدور هذا الكتاب ممكناً. ويأتي في

قمة القائمة أولئك الذين قدموا أكبر إسهام في مضمون الكتاب. ثمة أكثر من ستين إنساناً ينتمون إلى مؤسسات على امتداد الولايات المتحدة وكندا، ممن خصصوا وقتاً ثميناً من برامجهم الحافلة بالعمل ليشاطرونا تجاربهم ومعرفتهم وأفكارهم ونظراتهم المعمقة. وعلى حد قول توم وارن المدير التنفيذي للمبيعات في شركة ويلابريتور «ليس لديّ الوقت لأن أفعل ذلك، ولكني سأفعله، لأنه هام جداً». ان أكثر من تسعين بالمئة من الشركات التي اتصلت بها وافقت على إجراء مقابلات معي.

الشكر أيضاً للمحررين الذين أسهموا في هذا الكتاب. هوليس بارنهارت، التي كانت محررة شؤون التملك في شركة كواليتي ريزوورسز، سألتني أولاً إن كنت معنياً بتأليف كتاب، وبفضل إلحاحها عليّ شرعت في نهاية الأمر بالكتابة. بيث اندرسون، كبيرة المحررين سابقاً في مؤسسة كتب لكسنغتون، اشترت مشروع كتابي، ومنحتني المساندة والنصح بشأن التحرير، وقدمت لي المشورة التي دعمتني خلال الفصول الأولى من الكتاب. أعرف أن الأمر لم يكن سهلاً. وبعد أن أحيل الكتاب إلى جوسي . باس، تولى المحررون لاري الكسندر، وبايرون شنايدر، وجوديت هيبارد، أمر التوجيه عبر ما تبقى من دورة النشر. وقد أضافت اليزابيث ماكهاتي إلى العمل مهاراتها في العديد من إعادة التحرير وحرصت على سلامة التهجئة وقواعد اللغة وأوصلت العمل إلى نهاياته. أقدم شكري لهم لما بذلوه من جهود في إيصال الكتاب إلى الاكتمال.

وأبدي أيضاً تقديري لجهود الأكاديميين ومهنيي التسويق السبعة الذين قاموا بمراجعة المسودة الأولى لمخطوطة الكتاب. لقد قاموا بتدقيق واقعي، وكانت ملاحظاتهم واقتراحاتهم لا تقدر بثمن. والشكر أيضاً لزملائي العديدين في مجال الإستشارات. بعضهم ساعد في تعريف الشركات الموصوفة في الكتاب أو قدموا نماذج من عندهم. آخرون قاموا بمراجعة أجزاء من الكتاب وقدموا تغذية مرتدة. جميعهم ساندوني طوال رحلتي.

شكري الأخير والأكبر موجه إلى شريكتي، سيندي هانت. إنها تشغل

العديد من مراكز المسؤولية في شركتي الإستشارية. وإضافة إلى أنها مستشارة رفيعة المستوى، هي أيضاً مديرة المرافق في دائرة أنظمة المعلومات وخبيرة التغذية في الشركة. فوق كل ذلك، كانت حاضرة في كل يوم لمساندتي عبر مراحل الصعود والهبوط في العملية الإبداعية.

هذا الكتاب هو نتيجة جهود كل هؤلاء الناس وكثيرين غيرهم. خالص تقديري لمساهمة كل واحدٍ منهم.

د.م. ستويل

ساوثبوري . كنتيكت

الشركات التي أسهمت

فيما يلي أسماء الشركات التي أجريت مقابلات معها من أجل هذا الكتاب (الشركات الحائزة على جائزة بالدريج Baldrige للنوعية مؤشر إليها بنجمة):

ـ 3 م	3m
ـ شركة اكيوريت	AccuRate, Inc.
ـ شركة ADC للاتصالات اللاسلكية	ADC Telecommunications, Inc.
ـ شركة الايد سيغنال	AlliedSignal Inc.
ـ شركة أميكا للتأمين المشترك	Amica Mutual Insurance Company
ـ شركة	AT&T (*)
ـ شركة أناشميت	Attachmate Corporation 9formerly Digital
(سابقاً شركة الاتصالات الرقمية)	Communications Associates, Inc.)
ـ شركة بارنيت للتأمينات	Barnett Securities, Inc.
ـ شركة باوش أند لومب	Bausch & Lomb Inc.
ـ شركة	BOC Gasses
ـ قسم سيارات كاديلاك *	Cadillac Motor Car Division
ـ شركة كالغون	Calgon Corporation
ـ شركة كاليفورنيا وهاواي لإنتاج السكر	California & Hawaiian Sugar Company
ـ صناعات المفروشات سنشوري	Century Furniture Industries
ـ شامبيون أنترناشيونالكوربوريشن	Champion International Corporation
ـ شركة المعدات الرقمية	Digital Equipment Corporation
ـ شركة	DSSi
ـ شركة دورا تيمب	DuraTemp Corporation
ـ شركة إيستمان للكيميائيات *	Eastman Chemical Company

- شركة ايلف أتوشيم شمال أمريكا Elf Atochem North America, Inc.
- شركة أثيل Ethyl Corporation
- شركة فيديرال أكسبرس * Federal Express Corporation
- شركة فوزيكو Foseco, Inc.
- شركة جنرال الكتريك الرئيسية General Electric Capital Corporation
- شركة جنرال الكتريك General Electric Company
- شركة غلوب للمعادن * Globe Metallurgical, Inc.
- شركة GTE
- شركة هيو بلين Heublein, Inc.
- شركة هيوليت باكارد Hewlett Packard Company
- شركة IBM *
- شركة ITT للنقل السائل ITT Fluid Transmission Corporation
- شركة كيمبرلي كلارك Kimberly Clark Corporation
- شركة مارلو أند ستريز * Marlow Industries, Inc.
- شركة مديكوس سيستمز Medicus Systems Corporation
- شركة موتورولا Motorola, Inc.
- شركة التأمين المشترك على الحياة في نيويورك The Mutual Life Insurance Company of New York
- شركة نيورو دايمنشن NeuroDimension, Inc.
- شركة Ne XT للكومبيوتر NeXT Computer, Inc.
- شركة NYNEX
- سيارات بارك بليس Park Place Motorcars
- المصرف الشعبي People's Bank

- شركة بتني باوز — Pitney Bowes Inc.
- شركات التأمين سكيورا — Secura Insurance Companies
- شركة سكوير — D. Square. D
- شركة ستيلكيس — Steelcase, Inc.
- شركة تكساكو — Texaco, Inc.
- شركة تكساس أنسترومنتس * — Texas Instruments, Inc.
- شركة خدمات الغاز عبر كندا — TransCanada Gas Services, Ltd.
- شركة ذا ترافيلرز — The Travelers Companies
- شركة أونغرمان باس نتويركس — Ungerman Bass Networks, Inc.
- شركة أونيسيس — Unisys Corporation
- شركة وستنغهاوس الكتريك — Westinghouse Electric Corporation
- شركة ذا ويلابريتور — The Wheelabrator Corporation
- شركة — Xerox *
- شركة — Zytec *

الشركات التالية أسماؤها قدمت أيضاً معلومات لهذا الكتاب:

- شركة ذي الكسندر غروب — The Alexander Group, Inc.
- بين وشريكه — Bain & Company
- مصرف أوكلاهوما — Bank of Oklahoma
- كوبرز أند لايبراند L.L.P. — Coopers & Lybrand, L.L.P.
- هارت ـ هانكز للتسويق المباشر — Harte-Hanks Direct Marketing
- هولوكس ليمتد — Holox, Ltd.
- شركة أنترستيت باتيري سيستم أوف أمريكا — Interstate Battery System of America, Inc.

- شركة	ITT Nortford group
- شركة جيمس ريفر	James River Corporation
- معهد جوران	The Juran Institute
- كايزر بيرماننت	Kaiser Permanente
- لابات بروبريز ألبرتا	Labatt Breweries Alberta
- مجموعة لاري ويبر	The Larry Weber Group
- شركة ماريوت الدولية	Mariott International, Inc.
- شركة MCT للاتصالات اللاسلكية	MCI Telecommunications Corporation
- شركة نورثروب غرونمان نوردن سيستمز	Northrop Grumman Norden Systems, Inc.
- شركة أوجيلفي أند ماثر للرد المباشر	Ogilvy & Mather Direct Response, Inc.
- شركة أوسرام سيلفانيا	OSRAM SYLVANIA, Inc.
- شركة أوكسفورد للخطط الصحية	Oxford Health Plans, Inc.
- شركة ذا بارادابن	The Paradyne Corporation
- شركة سولكترون *	Solectron Corporation
- ستيو ليوناردز	Stew Leonard's
- شركة صن مايكروسيستمز اوف كندا	Sun Microsystems of Canada, Inc.
- سوزانا أوبر والشركاء	Susanna Opper & Associates
- شركة سيستمز سيلز سابورت	Systems Sales Support Company
- شركة	USAA
- شركة ورلد كولون	World Color, Inc.

المؤلف

دان ستويل Dan Stowell هو مؤسس ورئيس د.م.ستويل وشركاه، وهي شركة خدمات مهنية تقدم المشورة والتدريب والتسهيل والأبحاث وإدارة المشاريع في مجال المبيعات والتسويق والنوعية. وقد كان على رأس مبادرات لتحسين المؤسسات وجهود إعادة تصميم مناهج الأعمال التجارية، وهو مرجع معترف به في تطبيق تقنيات النوعية على المبيعات والتسويق.

ممارسة ستويل مستمدة من خبرة ست وعشرين سنة من العمل مع شركة IBM، حيث شغل مناصب إدارية هامة في مجال المبيعات والتسويق وتحسين النوعية وكان مسؤولاً عن تطوير ودفع عملية تحسين النوعية في وحدة أعمال قوامها 6,000 شخص. وفي مناصب أخرى شغلها قام بإبداع وإدارة العديد من برامج المبيعات والتسويق ذات الأفكار الجديدة. وستويل له مقالات كتبها لمنشورات مثل (كواليتي بروغرس Quality progress و(كواليتي دايجست) Quality Digest وهو عضو فعّال في جمعية التسويق الأمريكية والجمعية الأمريكية للرقابة على النوعية. كما أنه عضو في مجلس قسم إدارة النوعية في ASQC ومسؤول عن تطوير برامج التسويق في القسم.

الفصل الأول

الممارسات الست الفضلى

تواجه المؤسسات حالياً البيئة الأسرع تبدلاً في تاريخ الأعمال التجارية، ولا تبدو في الأفق نهاية لهذا التبدل، فهي، من أجل بقائها ونموها، تتجاوب مع هذا التبدل بطرق متنوعة. إنها تزداد تركيزاً على زبائنها، وتخفض التكاليف، وتستغني عن تراكمات في الإدارة، وتزداد سرعة في اتخاذ القرارات، وتقوم بتحسين نوعية المنتجات والخدمات. بيد أن مهام المبيعات والتسويق في العديد من الشركات لم تجار خطواتها في هذه الجهود خطوات ما تبقى من أقسام المؤسسة. ولذلك فإن هذه الشركات تبحث الآن عن سبل لإدراج هاتين المهمتين الحيويتين من مهام الأعمال التجارية في جهود التحسين التي تبذلها الشركة بعامتها وتسريع معدل التغيير في هذه المهام.

محفزات التغيير

إن عدة عوامل تحفز إلى الحاجة للتغيير في مهام المبيعات والتسويق. تأتي على رأس القائمة طلب الزبون. فالزبائن يبدلون طريقة اتخاذهم قرارات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات، وهم بالتالي يتوقعون من مورّدي هذه المنتجات والخدمات الانسجام مع الطرق الجديدة التي يريدون التعامل بموجبها. وكثيرون من الزبائن يخفضون عدد الموردين الذين يتعاملون

معهم من أجل تحسين النوعية وتخفيض الكلفة. كما أنهم يدخلون في عقود وشراكات أطول أجلاً مع الموردين.

والتغيير في مجال المبيعات والتسويق تحفز إليه أيضاً جهود التحسين التي بدأت في إعادة تشكيل أجزاء أخرى من المؤسسة. وتستخدم الشركات إدارة النوعية، وتكوين فرق عمل من مستخدميها، وإدارة النهج، وإعادة الهندسة، وعلامات الإسناد من أجل زيادة فاعليتها وخفض التكاليف. ومؤسسات المبيعات والتسويق هي جزء حيوي من العديد من مناهج الأعمال التجارية الرئيسية المتقاطعة المهمات التي تعتمدها الشركات من أجل التحسين. ومع أن العديد من دوائر المبيعات والتسويق أفلحت في الماضي في تجنب هذه الجهود التغييرية، فإن مشاركتها النشطة هي حاجة فعلية من أجل نجاح الشركة. وعملية التحسين لا يمكن أن تكون شاملة للشركة بأسرها ما لم تتضمن المبيعات والتسويق.

إضافة إلى ذلك، فإن المبيعات والتسويق كليهما هما مصدران هامان لمعلومات الزبون. وفي معظم الشركات، يكون التسويق مسؤولاً عن استطلاعات إرضاء الزبائن وأبحاث السوق. والعاملون في المبيعات هم على اتصال مباشر مع الزبائن يومياً. والمتحصل من كلا هذين المصدرين هو جزء حيوي من أية عملية تحسين.

كذلك فإن المبيعات والتسويق يمثلان جزءاً هاماً من ميزانية أية مؤسسة. ومعدل تكاليفها مجتمعة هو نحو 15 بالمئة من الإيراد ويصل إلى أكثر من 30 بالمئة في شركات عديدة. ومع التشديد حالياً على زيادة معدلات النمو من جهة والتحكم بالتكاليف من جهة أخرى تستمر المؤسسات في البحث عن طرق لزيادة إنتاجية العاملين في المبيعات وجعل ميزانية التسويق تمضي إلى مدى أبعد.

والشركات المنافسة هي أيضاً جزء من هذه الصورة، وهي لا تخفف الضغط. والأفضل بينها بدأت تفهم وتستجيب لمطالب الزبائن المتبدلة. كما

أنها تستفيد من خبرة تقنيات التحسين من أجل تجديد نفسها، وهي تطبق أحدث تكنولوجيا لزيادة فاعليتها وإنتاجيتها. كما أن المبيعات والتسويق في هذه الشركات هما جزء لا يتجزأ من جهود تحسين الشركة بأسرها.

كيف تستجيب المؤسسات

ترى كيف تستجيب مؤسسات المبيعات والتسويق وهي تجابه كل هذه العوامل؟ الجواب مختلط. بعضها تبقى غير مكترثة. وقلة من هذه المؤسسات هي في حالة إنكار تام للواقع بينما غيرها يأمل فقط بأن تزول المشاكل بحيث تتمكن هي من متابعة أعمالها كالمعتاد. وبضع مؤسسات يتوجب عليها أن تتخذ إجراءات معينة، ولكنها لأسباب مختلفة لم تفعل. السبب بالنسبة لبعضها هو الخوف من التغيير. بينما تفتقر مؤسسات أخرى إلى فهم تقنيات التحسين والتكنولوجيا المتوفرة أو أنها لا تصدق أن هذه التقنيات تنطبق على المبيعات أو التسويق. إلا أنّها أسيرة ضغط العمل اليومي ولم تجد الوقت لدراسة إمكانية التغيير.

لقد اتخذت شركات عديدة إجراء ما ولكن بقي عليها أن تحظى بنجاح ملحوظ. بعضها حاولت ذات مرة ممارسة جديدة فأخفقت وبالتالي هربت من المحاولة. وإخفاقها عزز إيمانها في الأساس أن عملية التحسين غير مجدية في المبيعات والتسويق. وقد عادت هذه المؤسسات إلى المربع الأول. بينما جربت شركات أخرى أساليب التحسين ولكنها لم تبلغ بعد الإمكانية الكاملة لجهودها. وبعضها كانت تفتقر إلى الالتزام الضروري بنهج التحسين. وغيرها لم تتمكن من امتلاك المهارات الضرورية لإدارة جهد التغيير. ثم إن عمليات إعادة التنظيم، وإدارة جملة المبيعات، وعمليات الدمج والامتلاك أحدثت بدورها خسائر في الجهود الرامية إلى تحسين وظائف المبيعات والتسويق.

وكما هي الحال دائماً، ثمة إستثناءات. هذه الإستثناءات هي الشركات الكبرى، التي تمثل دور النماذج. هذه الشركات جعلت التغيير مجدياً لها على امتداد مؤسساتها، بما في ذلك وظائف المبيعات والتسويق. إنها شركات

تتمتع بولاء رفيع من الزبائن وبرضا مستخدميها، وتتمتع بنمو قوي وأرباح كبيرة وزيادة في ثروة أصحاب الأسهم. وفي هذه المؤسسات كانت وظائف المبيعات والتسويق هي قائدة جهود التحسين.

والآن ندعوك إلى التوقف لترى أين موقع مؤسستك على الدرب الطويل. أما زالت مؤسستك تنكر وجود مشكلة أو تأمل في زوال المشكلة؟ هل بقيت غير مكترثة منتظرة أن يحين زمن دخولها اللعبة؟ هل حاولت وأخفقت أو أصابت قدراً محدوداً من النجاح في جهودها للتحسين؟ أم أن النجاح حالفها ولكنها تريد متابعة رحلة التحسين عن طريق تعلم المزيد مما تفعله شركات أخرى وكيف تفعله؟ إذا كان الجواب عن أي من هذه الأسئلة بالإيجاب فإن هذا الكتاب يستطيع أن يساعد، ووفقاً لقول المؤلف والمتحدث والمدرب أنطوني روبنز «النجاح يترك أدلة»، والتحدي الذي يواجهه هذا الكتاب هو العثور على هذه الأدلة، وتعريف الممارسات التي قادت هذه الشركات إلى النجاح، ومشاطرتك هذه المعلومات. هذا هو كل ما يبغيه هذا الكتاب (روبنز Robbins 1986 صفحة 26).

إن كتاب «المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل» «Sales, Marketing, and Cantinuous Improvement» قائم على أساس استطلاع الشركات عبر الولايات المتحدة وكندا. (المذكورة في نهاية المقدمة). إن ما يفوق خمسين مؤسسة قد شاركت في مقابلات أجريت مواجهة، وأخرى شاركت بواسطة البريد والهاتف. وثمة عرض مكتوب أجمل البحث عن الممارسات الفضلى. وجميع الشركات التي شاركت في الاستطلاع قد قامت بعمل ما للتحسين، وفي بعض الحالات جددت افتراضياً طريقة بيع وتسويق منتجاتها وخدماتها. والعديد منها اشتهرت بجهودها التحسينية وممارساتها في مجال المبيعات والتسويق.

ثمة تحليل لنتائج الاستطلاع كشف عن أفضل ست ممارسات استخدمتها هذه الشركات لتحسين وظائف مبيعاتها وتسويقها:

- إدارة من أجل التغيير

- الإصغاء إلى الزبائن
- التركيز على النهج
- استخدام فرق عمل
- ممارسة ثقافة مؤسسية مفتوحة
- تطبيق التكنولوجيا

ومن المؤكد أن ليس كل شركة تبنت الممارسات الست جميعها، وفي بعض الحالات لم يتم تبني الممارسات على مستوى الشركة بكاملها. بيد أن هنالك علاقة بين الأداء الرفيع واستخدام هذه الممارسات.

قصة شركة ايستمان للكيميائيات

القصة التالية لإحدى هذه المؤسسات ذات الأداء الرفيع، وهي شركة ايستمان Eastman للكيميائيات، تقدم لنا توضيحاً تمهيدياً للممارسات الست الفضلى.

تاريخ الشركة

مقر شركة ايستمان الرئيسي وموطن ثلثي مستخدميها البالغ عددهم 18,000 شخص يقع في كنغز بورت، ولاية تنيسي، أي في بلدة صغيرة عدد سكانها 50,000 نسمة وموقعها في جبال غريت سموكي الخلابة المنظر. تعود جذور الشركة إلى سنة 1920 عندما ابتاع جورج ايستمان مصنعاً اكتمل إنشاؤه جزئياً لتقطير الخشب في كنغزبورت من أجل توفير مادة الميثانول لشركة ايستمان كوداك. مع مرور الزمن وسّعت شركة ايستمان خط إنتاجها، ونمّت قاعدة زبائنها، وانطلقت إلى الأسواق الدولية. وهي الآن شركة رئيسية في تطوير وصنع وبيع أنواع واسعة التعدد من المواد الكيميائية، والألياف، واللدائن. وتستخدم منتجاتها في أعمال الطلاء، وتعليب المواد الغذائية والاستهلاكية، والأجهزة، والمكونات الإلكترونية، ومواد التجميل، والألعاب، والنظارات، والفراشي، والأدوات الطبية وغيرها. ومع اتساع خط إنتاج الشركة تم شراء سبعة مصانع جديدة جاهزة في سائر أنحاء الولايات

المتحدة، ثم افتتحت شركة ايستمان أول مصنع لها خارج الولايات المتحدة، وكان ذلك في بريطانيا، في أواخر الستينات من القرن العشرين. ولكي تقوم شركة ايستمان بتزويد أسواقها الدولية المتنامية، افتتحت أماكن لبيع منتجاتها في سائر أنحاء العالم، ومع حلول سنة 1992 كان لها ثلاثون مركز بيع دولي.

وفي أواخر السبعينات من القرن العشرين، كانت شركة ايستمان شركة صناعية متفوقة في نوعية منتجاتها. غير أن زبائن شركة ايستمان كانوا يزدادون وعياً من حيث النوعية، وكان منافسو الشركة يقومون بتحسين نوعية منتجاتهم. وبدأت شركة ايستمان تفقد نصيبها في السوق من خط إنتاج رئيسي، وعندها أدركت الإدارة الرئيسية أن عليها القيام بعمل. وعلى مدى بضع سنوات مارست أسلوب الإدارة بالأهداف والتي كانت آنذاك إحدى تقنيات الإدارة التي كانت تلقى شعبية. ووفقاً لأقوال عدة أشخاص من شركة ايستمان أجريت مقابلات معهم، أنتجت هذه التقنية في الإدارة، مقاربة لها «نفحة العام».

في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين تبين لكبار مديري شركة ايستمان أن الإدارة بالأهداف لم تحقق النتائج المطلوبة. وبعد إمعان النظر في البدائل، قرروا إصدار التزام على مستوى الشركة بأسرها، باتباع نهج إدارة النوعية. وقد قاوموا فكرة تبني مقاربة معلبة وبدلاً من ذلك توجهوا نحو استحداث أسلوب إدارتهم الخاص بهم، وهو أسلوب يبنى على أساس الثقافة الفريدة للشركة وقواها. عند ذلك شكلت الشركة فريق إدارة رفيع المستوى لإنجاز هذه المهمة.

درس الفريق أقوال الأساتذة الشهيرين في موضوع النوعية: ديمينغ، وجوران وكروسبي وأفكار المستشار في شؤون الإدارة اوبري دانييلز. إسهام دانييلز كان في موضوع إدارة الأداء، «مقاربة لإدارة الأشخاص في مكان العمل تعتمد على التعزيز الإيجابي باعتباره الطريقة الرئيسية لتحقيق الحد الأقصى من الأداء» (دانييلز Daniels 1989 صفحة 4). وقد كانت نتيجة التزام الإدارة العليا وجهود فريق الإدارة رفيع المستوى نهجاً في الإدارة مستمراً

حتى يومنا هذا في شركة ايستمان للكيميائيات. وبطبيعة الحال، الشركة مستمرة في مراجعة نهج إدارة النوعية. وقد نقحت «سياسة النوعية» المتبعة لديها مرتين لكي تعكس هذه السياسة حاجات الشركة وأصحاب أسهمها المتبدلة. بيد أن المقاربة الأساسية مازالت على حالها.

إحدى الخطوات الأولى للنهج الجديد الذي اتبعته شركة ايستمان للكيميائيات في إدارة النوعية كانت إقامة علاقات أفضل مع زبائنها. لقد شرعت الشركة في إجراء استطلاعات خاصة بإرضاء الزبائن من أجل تعريف مجالات التحسين. كذلك فقد دعت الزبائن إلى زيارة المصانع للمرة الأولى. هذه الحملة التي أطلق عليها اسم «الزبائن ونحن» كانت موفقة وتحولت إلى «شراكات في النوعية» مع العديد من زبائن الشركة الرئيسيين. إن شركة ايستمان، بإصغائها إلى الزبائن، عرّفت طرقاً محددة لتحسين منتجاتها وخدماتها. ومع النهوض بالإنتاج والخدمة ازداد رضا الزبائن، وتحسن أداء الشركة المالي. ولم تقتصر التحسينات على نوعية المنتجات فقط. فعندما طلب الزبائن من شركة ايستمان أن تتبنى طرقاً جديدة في القيام بأعمالها، استجابت الشركة بخدمات جديدة ومبتكرة أيضاً.

أحد متطلبات الزبائن الأولى التي عرّفتها شركة ايستمان كان استخدام تبادل المعطيات إلكترونياً. لقد وفرت هذه التكنولوجيا طريقة نموذجية لتبادل المعلومات الكترونياً بين الشركاء في العمل التجاري. وهي مكنت زبائن ايستمان من تقديم طلبيات إلى الشركة ومكنت الشركة من الرد بإرسال تثبيت الطلبيات، وإرسال وثائق الشحن والفواتير. إن تبادل المعطيات الكترونياً خفّض نفقات إدخال المعطيات، وحسّن الدقة في العمل، وجعل الاتصال أسرع بين شركة ايستمان والزبائن الذين كان لديهم استعداد لاستخدام هذه التكنولوجيا. ومع أن تبادل المعطيات الكترونياً صار شائع الاستخدام حالياً، فقد كان مقتصراً على كبرى الشركات في أوائل الثمانينات عندما تبنته شركة ايستمان.

منذ البداية كان قسم المبيعات العالمية في شركة ايستمان شريكاً في

عملية التحسين. ووفقاً لما يقول ف. روبنز الابن، منسق القسم لإدارة النوعية: «لقد بدأ قسم المبيعات العالمية بتعريف زبائننا التجاريين، وزبائننا الداخليين، ومدخلاتنا ومخرجاتنا، ومناهجنا وموردينا. وقد أوجدنا قائمة بمناطق النتائج الأساسية وبيان مهمة للمبيعات العالمية».

رضا مستخدمي شركة ايستمان

رضا المستخدمين هام بالنسبة لشركة ايستمان. في سنة 1989 أنشأت الشركة نهجاً لاستطلاع المستخدمين. وهي أيضاً تقوم بتسيير مجموعات التركيز على المستخدمين. ويستخدم قسم المبيعات العالمية المدخلات من كلا هذين المصدرين لتبيان فرص تحسين رضا المستخدمين. ووفقاً لما يقول روبنز: «تعتقد شركة ايستمان أنه لا يمكن إرضاء الزبائن إلا بعد إرضاء المستخدمين».

ايستمان تجعل الأعمال التجارية الدولية سهلة

في أواخر سنة 1989 صار ايرني دافنبورت رئيساً وكبير الإداريين التنفيذيين CEO لشركة ايستمان للكيميائيات، وقام فريق الإدارة العليا بإعادة النظر في رؤية الشركة لسنة 2000. واعترافاً من أعضاء الفريق بالحاجة إلى زيادة الأعمال على الصعيد الدولي من أجل تحقيق أهداف النمو لدى الشركة، حددوا هدفاً لهم هو نمو المبيعات على الصعيد الدولي من نسبة العشرين بالمئة من العمل التجاري حالياً إلى خمسين بالمئة مع حلول سنة 2000.

غير أن شركة ايستمان واجهت تحدياً في مسعى بلوغها هذا الهدف. فقد بينت الاستطلاعات أن رضا الزبائن الدوليين كان متخلفاً كثيراً عن رضا الزبائن داخل الولايات المتحدة في عدة مجالات حساسة. ووفقاً لأقوال جورج ترابيو الابن، الرئيس السابق لمبيعات ايستمان على النطاق العالمي، «كانت الشركة تجتاز ما بدا أنه زيادة أُسّية في التعقيدات والصعوبات المتعلقة

بنمو الأعمال على الصعيد الدولي». وقد فهم مديرو التسويق في شركة ايستمان المشاكل، وكان بإمكانهم أن يستخدموها بسهولة كعذر لعدم بلوغ هدف النمو. ولكنهم اختاروا مسلكاً آخر.

ويصف ترابيو الخطوة التالية على النحو التالي: «أحد مستشارينا الداخليين في شؤون النوعية ظل يوحي لنا أن الشيء الوحيد الذي يجب عمله هو (الانكفاء)، ليس الانكفاء من الوضع بل الاعتكاف في ورشة عمل للتعامل مع هذه الحاجة المتنامية والفرصة المرتبطة بنهج العمل الداخلي وإرضاء الزبائن الدوليين». وحتى بوجود معطيات عن الزبائن جاهزة، لم يكن من السهل إقناع فريق إدارة التسويق دولياً بأن يلزم نفسه باعتكاف في ورشة عمل مدتها ثلاثة أيام لمعالجة المشكلة. غير أن تابيو يقول حالياً: «أنا (الآن) أدرك أن هذه الأيام الثلاثة ما هي إلا جزء ضئيل من الالتزام الذي سيكون مطلوباً للتغلب على الحالات التي بين أيدينا وتحقيق التحسينات التي تستدعيها الحاجة».

على أن فريق إدارة مبيعات ايستمان على الصعيد العالمي أدار فعلاً ورشة العمل لمدة ثلاثة أيام. ويستذكر ترابيو في هذا الصدد ما يلي:

> «في ورشة العمل، درسنا نهجنا المتبع في تنفيذ أعمالنا على الصعيد الدولي. فكان أمامنا دليل مؤلم إلى أن شيئاً ما ذا شأن يجب عمله لتبسيط النهج وجعله هيناً بالنسبة لزبائننا. وعندما أعددنا الخرائط، فإنها غطت جدران كامل حجرة الورشة. إن الحلفاء حرروا أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية برسومات وخرائط أقل مما ألصقنا على الجدران. وقد بدأنا نرى ونشعر بما يتحتم على زبائننا الدوليين اجتيازه لكي يقيموا علاقات عمل معنا. وقد قال أحد أعضاء الفريق: «العلمكم، ما لم يكن الزبون في حاجة ماسة للمنتج فإنه لن يتحمل كل هذه المشقة!» وقد توصل فريق الإدارة بالتوافق إلى رأي أفضل وصف ممكن له هو الحاجة إلى «جعل الأعمال التجارية على الصعيد الدولي سهلة» (وقد اختصرنا هذه العبارة بالحروف الأولى منها باللغة الانكليزية فسميناها MIBE) بالنسبة لزبائننا. إن مفهوم «السهولة في التعامل التجاري مع الآخرين»

ثبت في أذهاننا منذ لحظة صياغة هذه العبارة للمرة الأولى وأصبح الموجه لجهودنا منذ ذلك الحين».

ولكي نجعل MIBE واقعاً، كان لابد من إشراك مجموعات عديدة في كل أنحاء الشركة وفي سائر أنحاء العالم في العمل. كان على أشخاص كثيرين أن يساعدوا في مجالات الرد على الزبائن، والإبلاغ عن استلام الطلبيات، وإدارة فتح الاعتمادات، والجدولة، والتأكد من وجود المنتج المطلوب، وتسليمه إلى طالبه، وإعداد عقود البيع، وكل الجوانب الأخرى للقيام بالعمل التجاري الدولي. أما المشاكل فيجب أن تعالج في أكثر من ثلاثين موقعاً دولياً. وثمة تحد آخر؟ إن كثيرين من الأشخاص الذين كان عليهم المشاركة في العمل لم يكن مسار عملهم من خلال قسم المبيعات. فكان على فريق الإدارة إيجاد طريقة لضم هؤلاء إلى العمل، وذلك للتأكد من فهمهم لأهمية المشاركة، أولاً، ومن ثم لطبيعة هذه المشاركة وكيفيتها، بأن يكون لدى كل شخص الحافز إلى المساعدة في حل بعض المشاكل بالغة الصعوبة في العملية.

انبثقت من ورشة العمل التفاصيل الأولى لخطة العمل. كانت الخطة قائمة على أساس المشاركة الطوعية من قبل مجموعات من قسم المبيعات على الصعيد العالمي وجميع الوظائف المساندة. كأقسام المالية، والتوزيع والخدمة التقنية. بعبارة أخرى صمم فريق الإدارة MIBE لتكون جهداً يبذل عن «رغبة» وليس «إلزاماً». أما الشركة فإنها تقوم بالتعرف على الأشخاص ومكافأتهم عن كل خطوة في العملية: أي عن حضور جلسات التعارف لتعلم ماهية MIBE، من أجل اختيار مشروع وتشكيل فريق والانضمام إليه وإتمام مشروعهم.

الإعلان عن MIBE

خلال سنتي 1989 و1990 عُقدت أكثر من مئة جلسة تعارف أولية مع جماعات عاملة في هذا المجال ولديها الإمكانية لإحداث تأثير في عمليات

المشاريع التجارية الدولية. وقد تولت كل جلسة تقديم أجوبة عن الأسئلة الأربعة التالية:

- ما هي الأشياء التي تحتاج شركة ايستمان إلى إنجازها من أجل جعل الأعمال التجارية الدولية سهلة؟.
- ما سبب أهمية إنجاز ذلك بالنسبة لنمو المبيعات؟.
- كيف يقوم فريق التسويق الدولي بدعم هذا النهج؟.
- ما هي المساعدة التي تدعو إليها الحاجة من فرق العمل الوظائفية في سائر أنحاء العالم؟.

يقول ترابيو «في اللقاءات الأولية شرحنا لكل مجموعة بدقة ما ينبغي لها عمله لتصبح جزءاً من العملية. لقد طلبنا منهم أن يساعدوا بواسطة تشكيل فرق عمل واختيار مشاريع لجعل العمل التجاري الدولي سهلاً. وقد كان على فرق العمل أن تجد طرقاً لتحسين العملية وقياس التقدم في التحسينات، ودعم الذين ساعدوا بمشروعهم، ومشاطرة النتائج التي توصلوا إليها مع التسويق الدولي. عند ذلك يمكن بيع التحسينات إلى الزبائن وتكرارها في مناطق أخرى من العالم».

وخلافاً لمحاولات عديدة سابقة، لم يحدد في هذه المحاولة موعد نهائي لتقديم تقرير عن النتائج واختيار مشروع. بدلاً من ذلك كان مطلوباً من كل فريق عمل أن يأخذ الوقت اللازم ويحدد كيفية قدرته على المساعدة في جعل العمل التجاري الدولي سهلاً بالنسبة للزبائن ومن ثم إطلاع فريق إدارة المبيعات على ما توصل إليه. وكانت مشاركة الفرق قائمة على أساس فهم فريق العمل للحاجة وعلى أساس رغبته في أن يكون جزءاً من المحاولة.

الانضمام

عندما يختار فريق عمل أحد المشاريع، كانت خطوته التالية أن (ينضم) إلى نهج MIBE، مع إطلاع الإدارة العليا على التزام فريق العمل وعلى

المشروع الذي وقع عليه الاختيار. وعند انضمام فريق ما، يقيم المديرون حفلة للترحيب بانضمام الفريق إلى عملية MIBE ولتوجيه الشكر إلى أعضاء الفريق على مشاركتهم. فإذا اتفق أن كان موقع فريق العمل في كنغزبورت، يجتمع أعضاء الفريق ومديرو الفريق ومديرون من مختلف المستويات في تظاهرة MIBE خارج مكاتب المبيعات على الصعيد العالمي. في هذه التظاهرة توضع صورة فوتوغرافية لفريق العمل وصورة أخرى لصحن لاقط للاتصالات سجّل عليه الفريق اسم المشروع. يقدم أعضاء الفريق وصفاً لمشروعهم وخططهم، وتلتقط الصور التذكارية، وتقدم أكواب الشراب ويتم إخراج رموز MIBE. وبالنسبة لفرق العمل في مكاتب المبيعات الدولية، يقيم المديرون المحليون حفلة مماثلة ويرسلون الصور الفوتوغرافية إلى كنغزبورت لتضاف إلى التظاهرة. وعلى مدى السنتين التاليتين انضم نحو 150 فريق عمل إلى مجهود MIBE.

التدريب والدعم

نهج التحسين في شركة ايستمان جمع بين مبادىء الأساليب الإحصائية والعلوم السلوكية. وفي سبيل مدّ فرق العمل بالمهارات التي تحتاجها، نظمت شركة ايستمان ورشات عمل مدتها ثلاثة أيام في جميع مكاتب المبيعات الدولية. ووجود نهج مشترك للتحسين قد سهل الاتصالات ضمن فرق العمل وبين فرق العمل في سائر أنحاء العالم. كذلك دعمت شركة ايستمان فرق العمل بمسهلي أعمال مدرَّبين.

إيصال النتائج

أوجدت وظيفة التسويق الدولي لوحات لقيد النتائج لكي تجعل التقدم منظوراً من الفرق وتساعدها على مشاطرة تقدمها مع الآخرين. وتضمنت هذه اللوحات مسارات لثلاثة قياسات: عدد حالات الانضمام أو المشاريع التي بدأتها الفرق كل ربع سنة، وعدد المشاريع التي اكتمل إنجازها (بما في ذلك قائمة بفوائد وتحسينات كل مشروع) ورضا الزبائن كما تحددها استطلاعات

ايستمان. إضافة إلى ذلك، كانت هنالك نشرات إخبارية تنقل مدى التقدم والنتائج. ثم إن نظام بريد الشركة الالكتروني على الصعيد العالمي وَفّرَ طريقة سريعة وفعّالة لتقاسم الفرق المعلومات فيما بينها وإبقاء إدارة التسويق الدولي مطّلعةً على مجرى الأمور.

نتائج MIBE

في ما يلي بعض النماذج من نتائج MIBE مستقاة من إفرادي تحسينات الفرق:

- مشاكل الطلبيات انخفضت من إحدى وستين مشكلة في سنة 1989 إلى اثنتين وثلاثين في سنة 1990 وإلى ثلاث عشرة في سنة 1991.
- زمن تسليم الطلبيات انخفض من خمسة وأربعين يوماً إلى أربعة عشر يوماً.
- زمن إعداد الفاتورة انخفض من سبع عشرة ساعة إلى ثماني ساعات.
- الطلبيات التي تأخرت بسبب مشاكل التسعير انخفض عددها من ستة بالمئة شهرياً إلى صفر شهرياً لمدة عشرة أشهر متتالية.
- الخدمة التقنية الخاصة بالرد الهاتفي على الزبائن خلال ثماني وأربعين ساعة ازدادت من 76 بالمئة إلى 90 بالمئة.
- الزمن لإتمام الخدمة التقنية الخاصة بالدراسة المخبرية انخفض من 15,6 يوماً إلى 9,6 أيام.
- تلبية طلبات الزبائن للتسعير في الوقت المحدد ازدادت من 40 بالمئة إلى 90 بالمئة.
- رضا الزبائن عن توزيع، والتعامل مع، وطلبيات النشرات، من قبل شركة ايستمان تحسّن من 24 بالمئة إلى 96 بالمئة.

في المحصلة، عملت الفرق على أكثر من 150 مشروعاً. ونتيجة للتحسينات التي أجرتها، ارتفعت نسبة رضا الزبائن من 55 بالمئة وبذلك

ارتقت مكانة شركة ايستمان إلى المكانة الأولى في نظر الزبائن أو إلى اعتبارها مورّدهم المفضل في نهاية سنة 1987، إلى نسبة نحو 75 بالمئة. وخلال المدة ذاتها ازدادت المبيعات الدولية من 20 بالمئة إلى 30 بالمئة من مجموع المبيعات.

الاحتفاء بالنجاح

أما وأن النتائج كانت على هذا النحو، فقد آن أوان أخذ عطلة للاحتفاء بهذه النتائج، وقد تم الاحتفاء فعلاً. لقد أقامت شركة ايستمان مهرجان أعمال تجارية دولياً ضم أكثر من مئة فريق عمل من سائر أنحاء العالم للاحتفاء بالنجاح ويشاطر الحضور أفكار التحسين بعضهم مع بعض. وساعد المهرجان أيضاً في زيادة الاهتمام بنهج MIBE.

هكذا صارت شركة ايستمان المورّد المفضل

كان واضحاً أن MIBE حققت أهدافها. فقد كان مستوى تقدير الزبائن الدوليين لمكانة شركة ايستمان للكيميائيات، هو تقريباً مستوى تقدير الزبائن داخل الولايات المتحدة. وقد كان تعليق جورج ترابيو على ذلك هو التالي:

> «كان جلياً أننا بحاجة لتوسيع النهج إلى مدى أوسع من أجل التأثير على الزبائن وإشراك المزيد من العاملين في شركة ايستمان في النهج. قمنا بتحديث النهج لتحقيق هذين الهدفين. ووجهنا دعوة إلى جميع مستخدمي شركة ايستمان إلى ركوب قطار MEPS السريع. وMEPS هي الحروف الأولى من عبارة باللغة الانكليزية مؤلفة من الكلمات التالية (نجعل ايستمان المورّد المفضل) لزبائننا. وفي هذا دعم الرؤية الاستراتيجية أو القصد الاستراتيجي لشركة ايستمان، أي (أن تكون شركة الكيميائيات المفضلة في العالم).
>
> لقد كانت MIBE ناجحة نجاحاً تاماً بكل مقياس. فإذا كان 150 فريق عمل قوامها 1,000 شخص قد استطاعت أن تحقق الفارق الذي حققته، فقد كنا على ثقة بأن إشراك جميع المستخدمين وعددهم 18,000 في ما

نأمل أن ينتج عن 500 مشروع، سيؤدي إلى نجاح أكبر. وهكذا، نستطيع الانتقال من MIBE إلى النهج الجديد.. أن نجعل شركة ايستمان المورّد المفضل. في سنة 1992 وضعنا نصب أعيننا أن ينضم اثنان وتسعون فريق عمل إلى نهج MEPS».

في غضون سنة، كان لدى شركة ايستمان نحو ضعفي ذلك العدد من فرق العمل في مواضعها.

إن نهج MEPS يتابع التقليد الذي بدأ بنهج MIBE في شركة ايستمان. ومن أ جل الاحتفاء بنجاحها، أقامت الشركة مهرجاناً ثانياً كبيراً تبادلت خلاله فرق العمل خبراتها وأفكارها وجرى تقدير مساهماتها.

شركة ايستمان تطبق التكنولوجيا

أدت التكنولوجيا دوراً هاماً من أجل وظائف المبيعات والتسويق في شركة ايستمان. فإضافة إلى استخدام أسلوب تبادل المعطيات الكترونياً واستخدام البريد الالكتروني أوجدت الشركة قاعدة معطيات عن معلومات رضا الزبائن، ونفذت أتمتة مجموعة المبيعات، وبدأت في الآونة الأخيرة استخدام شبكة الإنترنت في المبيعات ودعم الزبائن. إن قاعدة معطيات الزبائن تتضمن معلومات مستقاة من استطلاعات رضا الزبائن، وعملية التعامل مع الشكاوى، والشراكات بين الزبائن، وتقارير البيع بواسطة الاتصال الهاتفي. ويقول ف.ا.روبينز أن هذه المعطيات «متوفرة على نطاق الشركة كلها». وأكثر من مئتي شخص يستخدمون قاعدة المعطيات (بشكل منتظم) و«تساعدهم المعلومات في تقرير ما هو المهم من منظور الزبون». بعد ذلك يضعون خطط أعمالهم التجارية على أساس مدخلات الزبائن.

إن قسم المبيعات في شركة ايستمان قد وصل إلى الجيل الثاني من نظام أتمتة مجموعة المبيعات. والعاملون في المبيعات في سائر أنحاء العالم يتصلون بالبريد الالكتروني عبر أحدث أجهزة الكومبيوتر hoptop وأجهزة المودم modem. وباستطاعتهم قراءة الرسائل وإدخال الردود وبثها بحسب ما

يلائمهم. ويمكنهم أيضاً الاتصال بنظام البرامج في عموم الشركة الذي يتابع عملية الإنتاج بدءاً من المواد الخام والمخزون من البضاعة وحتى مراقبة الإنتاج ووضعية الطلبيات. إن استفساراً بسيطاً يعطي العاملين في المبيعات وضعية طلبيات زبائنهم. إن القدرة على الوصول للمعطيات والاتصال بمواقع في سائر أنحاء العالم لها أهمية خاصة بالنسبة إلى العاملين في المبيعات على النطاق العالمي الذين يعملون في مناطق زمنية شديدة التباين. وبطبيعة الحال، توجد لدى العاملين في قطاع المبيعات في شركة ايستمان قدرة التعامل مع الكومبيوترات بمفردهم. إن أجهزة الكومبيوتر hoptops التي يستخدمونها مجهزة بمجموعة أجهزة برمجة لمعالجة الكلمات، وصفائح توزيع وجلسات تعارف. والأحدث في أوراق المبيعات متوفر الكترونياً ويمكن طباعته كلما احتاج إليه شخص معني بالمبيعات.

إن الإنترنت هي الأداة الأسرع نمواً بالنسبة للمبيعات والتسويق، وشركة ايستمان شرعت منذ الآن في الاستفادة من هذه الأداة. وموقع الشركة العالمي على الشبكة (http:// www.costman.com) يوفر للزبائن والزبائن المحتملين معلومات عن الشركة، ومنتجاتها والأسواق التي تخدمها. ويتضمن هذا الموقع أيضاً «سياسة النوعية» لدى الشركة ويعلن عن فرص العمل الراهنة فيها.

وكما سبق أن ذكرنا، فإن شركة ايستمان تقدم أيضاً الدعم للزبائن عبر الإنترنت. على سبيل المثال يستطيع الزبائن الآن التحدث إلى ممثلي الخدمة التقنية في شركة ايستمان عن طريق الانترنت. كما أن شركة ايستمان بدورها تستمع إلى الزبائن عبر الإنترنت. ويتضمن موقع الشركة على الشبكة استطلاعاً الكترونياً للزبائن ليسأل زوار الموقع عن رأيهم في معلومات الموقع ويطلب آراءَهم في كيفية تحسينها.

وشركة ايستمان مستمرة في البحث عن طرق لاستخدام التكنولوجيا من أجل تحسين عمليات المبيعات. ولدى الشركة حالياً مشروع قيد التنفيذ لوضع تصميم لمجموعة العاملين في المبيعات مستقبلاً، وهذا المشروع يستعرض

أحدث ما في التكنولوجيا وكيفية تأثيره على طريقة شركة ايستمان ومجموعة المبيعات فيها، لدعم زبائن الشركة.

نتائج شركة ايستمان للكيميائيات

هذه الأنشطة كلها جيدة، ولكن ماذا عن أداء الشركة؟ الجواب؛ جيد جداً. منذ انبثاق شركة ايستمان للكيميائيات من شركة ايستمان كوداك في سنة 1994 ازدادت الإيرادات بنسبة 18 بالمئة ومكاسب التشغيل ارتفعت بنسبة 31 بالمئة. ومع حلول نهاية سنة 1995 كانت نسبة 37 بالمئة من إيرادات الشركة تأتي من الزبائن الدوليين. وهذه النسبة تضع شركة ايستمان للكيميائيات تماماً على الطريق نحو هدفها المتمثل بخمسين بالمئة مع حلول سنة 2000. لقد ازدادت قيمة مخزون الشركة من البضائع بنسبة 33 بالمئة في نهاية سنة 1995. وحصلت الشركة على نصيبها من التقدير الوطني أيضاً. وفي خريف سنة 1993 حصل نهج إدارة النوعية في شركة ايستمان، للشركة على الجائزة الوطنية للنوعية من مؤسسة مالكولم بالدريج، في فئة التصنيع الكبير. واعتبرت مجموعة العاملين في المبيعات في شركة ايستمان الأولى في مجالها من قبل مجلة «إدارة المبيعات والتسويق» خلال «مؤتمر المبيعات» الذي عقدته المجلة في سنة 1994.

الممارسات الست الفضلى

إن شركة ايستمان للكيميائيات، وكما تبين نتائجها، رابحة بأي مقياس تقريباً. وتقدم الشركة أيضاً مثالاً ممتازاً للممارسات الست الفضلى لتحسين المبيعات والتسويق على النحو التالي:

إدارة من أجل التغيير

التغيير في شركة ايستمان لم يحدث كيفما اتفق، بل حدث نتيجة مباشرة لالتزام الإدارة الرئيسية ومؤسسات المبيعات والتسويق. والتزام المديرين كان مدعوماً من رؤسائهم ومن قبل المشاركة المباشرة في نهج

التحسين. ولنتذكر كيف اجتمع فريق إدارة المبيعات على النطاق العالمي لمدة ثلاثة أيام وهدفه كان فقط أن يحدد ويوثق المسارات التي كان يجب على زبائن الشركة الدوليين أن يمروا بها من أجل الحصول على منتجات ايستمان. وكما يقول المثل: «أقدامهم بدلاً من ألسنتهم». لقد تجاهلوا أيضاً المقاربة التقليدية للإدارة بطريقة الأمر والرقابة. بدلاً من ذلك مارسوا القيادة بواسطة تأسيس رؤية واتجاه: أولاً بنهج «جعل العمل التجاري الدولي سهلاً» ولاحقاً بنهج «جعل شركة ايستمان المورّد المفضل». وطلبوا من كل قادر على المساعدة أن يساعد. ووفروا التدريب والدعم وقدموا للناس تغذية مرتدة عن تقدمهم. وكلما اتخذت فرق العمل خطوة، كانت الإدارة تقدم تقديرها الإيجابي لإنجاز هذه الفرق وإسهامها.

الإصغاء إلى الزبائن

الممارسة الثانية الفضلى هي الإصغاء إلى الزبائن. وشركة ايستمان تفعل ذلك بواسطة مجموعة أساليب ضمنها استطلاعاتها رضا الزبائن، وعملية الاهتمام بالشكاوى، وشراكات الزبائن، والتقارير الهاتفية وعبر استطلاعاتها الخارجية التي أضيفت مؤخراً وموقعها على شركة الانترنت. هذه المجموعة من الأساليب تعطي شركة ايستمان المعلومات التي تحتاجها عن الزبائن.

استخدام فرق العمل

استخدمت شركة ايستمان فرق العمل لتنظيم وتنفيذ مجهود التحسين. وبعض هذه الفرق كانت موجودة داخل قسم المبيعات، وغيرها كان متقاطع المهام. كانت هناك فرق على كل المستويات، بدءاً من فرق عمل المبيعات والأشخاص الإداريين في مكاتب المبيعات على الصعيد العالمي إلى فريق عمل الإدارة العليا في المقر الرئيسي للشركة.

ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة

تعبير «ثقافة المؤسسة المنفتحة» هو وصف لمؤسسة مرنة ومتجاوبة،

مؤسسة تزيل الحواجز الداخلية وتجرب الأفكار الجديدة. والعاملون في شركة ايستمان كانوا ينظرون إلى أبعد من وظائفهم ودوائرهم. وكانت لهم نظرة عريضة إلى مختلف المهام. وفرق عمل التحسين كانت تتشارك في تقدمها وأفكارها. وقد جعلت الشركة معطيات رضا الزبائن متاحة لكل من يحتاج إليها. وخوّلت الإدارة أعضاء فرق العمل اتخاذ الإجراء المبلغ عنه، وقياس نتائجهم، والتعلم والتحسين باستمرار. كل هذه الإجراءات هي تجسيد لمؤسسة ذات ثقافة منفتحة.

تطبيق التكنولوجيا

وقصة شركة ايستمان توضح لنا الممارسة السادسة الفضلى، أي تطبيق التكنولوجيا. استخدمت شركة ايستمان، بدايةً، تبادل المعطيات الكترونياً من أجل تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات مع الزبائن، واستخدامت البريد الالكتروني لتحسين الاتصال ضمن الشركة. وأوجدت الشركة أيضاً قاعدة معطيات لمعلومات الزبائن، ونفذت أتمتة مناهج المبيعات، وأقامت موقعاً على الشبكة العالمية. إن هذه التكنولوجيا مكنت أقسام المبيعات والتسويق من تحسين المناهج القائمة ومكنتها من عمل أشياء كان الاعتقاد سابقاً أنها غير عملية وحتى مستعجلة.

الممارسة الإدارية المفتقدة

تلاحظون أن إحدى الممارسات الإدارية الأكثر شعبية في العقد الأخير من السنين كان غيابها عن شركة ايستمان بارزاً: أعني تقليص الحجم. لقد استخدمت شركات عديدة تقليص الحجم: بعضها بحكم الضرورة وغيرها لأن تقليص الحجم كان الأمر المتعارف عليه في رأي محللي وول ستريت. وفي السنوات الخمس الماضية خفضت شركات فورتشن 500 عدد مستخدميها من أكثر من 16 مليوناً إلى أقل من 11 مليوناً. غير أن تقليص الحجم، بالنسبة لمعظمها، لم يحقق توقعاتها من حيث زيادة الإنتاجية والأرباح. علاوة على ذلك، أدى إلى خسارة كبيرة في المعرفة القيّمة، والخبرة، وولاء المستخدمين.

وخلال السنوات الخمس ذاتها التي كانت فيها فورتشن 500 تفصل من العمل 500 إنسان، كانت شركة ايستمان تدير نهجها في الاستخدام وتحافظ على مستوى العمالة لديها عند حد أقل قليلاً من 18,000. لقد اختارت شركة ايستمان أن تزيد الأرباح عن طريق التركيز على الزبائن، والنمو، ومكاسب الإنتاجية. ومن الواضح أن تقليص الحجم، بالنسبة لمعظم الشركات، ليس أفضل الممارسات من أجل تحسين المبيعات والتسويق.

خلاصة الممارسات الفضلى

إذاً ها هي الممارسات الست الفضلى التي تستخدمها الشركات الرئيسية لتحسين عمليات مبيعاتها وتسويقها. ومن النظرة الأولى، تبدو القائمة وكأنها وميض الأمر الجلي الذي يغشي البصر. على كل حال، فإن هذه البنود تظهر على نحو مفترض في قائمة كل من يمارس الآن الممارسات الفضلى لتحسين النوعية وإرضاء الزبائن والإنتاجية. والقائمة موازية لنتائج الدراسة التي أجراها في سنة 1991 مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة عن الشركات التي حازت أو كانت في طليعة الشركات المرشحة في السنوات الثلاث الأولى لمسابقة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية. هذه الممارسات الست الفضلى هي الممارسات ذاتها التي طبقتها الشركات بنجاح في كل دائرة أو مهمة من دوائرها ومهماتها. وهذا هو بيت القصيد. إن هذه الممارسات فعالة في المبيعات والتسويق كفعاليتها في كل جزء آخر من أجزاء المؤسسة.

يرى بعض الخبراء أن إمكانيات هذه الممارسات في المبيعات والتسويق أكبر من ذلك. أحد هؤلاء الخبراء هو جون لورنس، وهو حالياً شريك مستشار في شركة زيروكس لخدمات الأعمال التجارية. وقد تحدث عن إمكانية التحسين في مجال المبيعات والتسويق فقال: «إنني أرى في مجال المبيعات والتسويق فرصة أكبر مما رأيت في مجال التصنيع من حيث التأثير في مستخدمي المستوى الأدنى». لقد كان لورنس يتحدث من واقع الخبرة.

لقد شغل مناصب إدارة النوعية في مجال المبيعات والتسويق كما في التصنيع والهندسة في شركة زيروكس.

ثمة نقطة رئيسية أخرى هي أن معظم هذه الممارسات ليس جديداً أو ثابت الجدوى. معظمها كان موجوداً منذ سنوات عديدة واجتاز بنجاح اختبار الزمن. عندما كان توم واطسون الأب مسؤول المبيعات في شركة ناشيونال كاش ريجستر، كان يستدعي مديري المبيعات إلى الاجتماع مرة في الأسبوع للبحث عن أفكار جديدة لتحسين نهج المبيعات. كان ذلك في سنة 1903. والعديد من تقنيات الإحصاء المستخدمة في إدارة النوعية أساسها هو العمل الذي قام به ولتر ا. شيوهارت، المهندس في مختبرات بل. وكان هو قد نشرها للمرة الأولى في مذكرة من صفحتين في سنة 1924. وفي سنة 1938، ابتكر ألكس اوزبورن توقد الذهن كوسيلة لتوليد أفكار جديدة خلاقة لمصلحة زبائن وكالة الإعلانات التي يديرها. ومع أن مايكل هامر وجيمس تشامبي (1993) جعلا «إعادة الهندسة» شائعة في مطلع التسعينات من القرن العشرين، فإن مفهوم خلق مناهج جديدة من لا شيء يكاد لا يكون جديداً. لقد طورت شركة أمريكان إرلاينز «نظام السيف Sabre system» في مطلع الستينات من القرن العشرين، ومثّل هذا النظام طريقة جديدة كلياً لمعالجة الحجوزات لدى شركات الطيران.

جميع الممارسات الست الفضلى قد جربت وثبتت جدواها. غير أن قبولها في مجال المبيعات والتسويق هو وحده الذي تخلف في شركات عديدة.

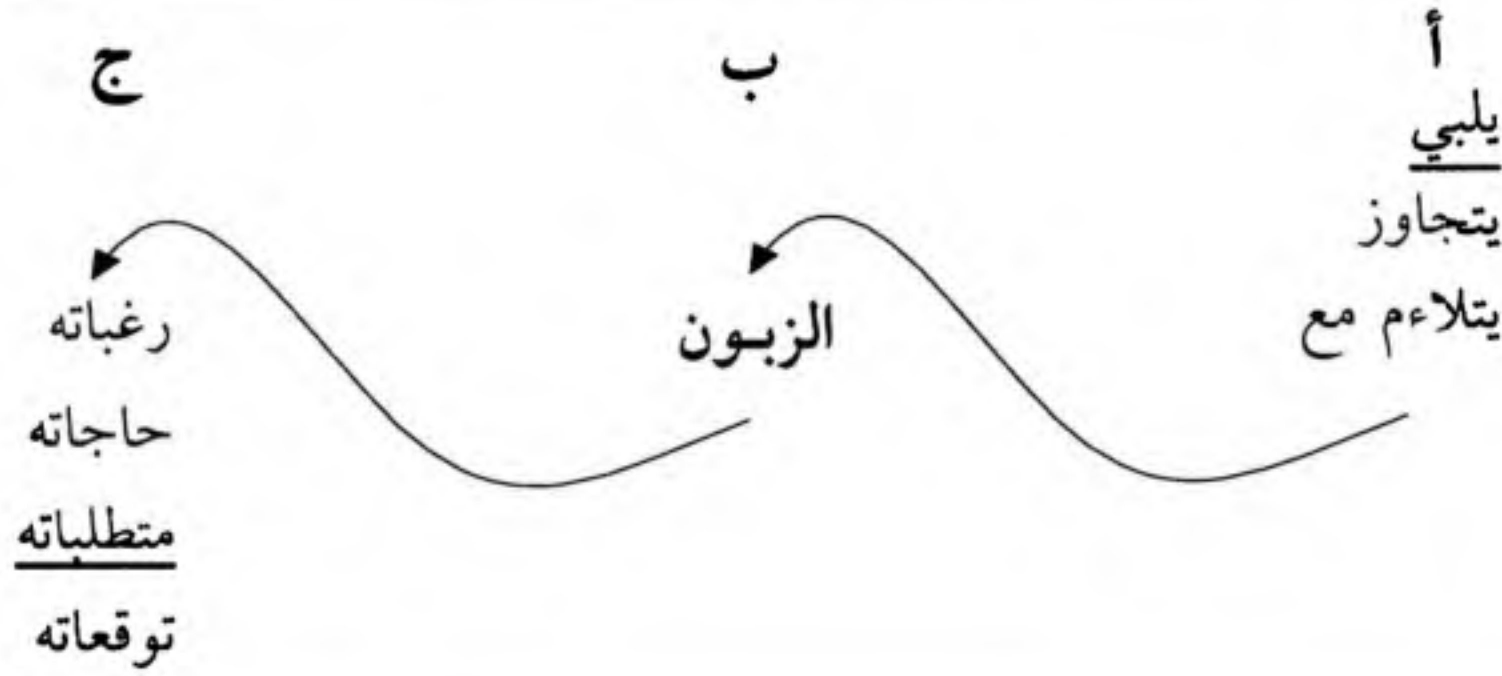
مفاهيم أساسية

إن كل فصل من الفصول الستة التالية يتضمن فصلاً لإحدى الممارسات الفضلى ويبين كيفية انطباقها على وظائف المبيعات والتسويق. ولكن قبل تفحص الممارسات الفضلى نحن بحاجة إلى تعريف عدة مفاهيم هي أساس الممارسات الفضلى.

النوعية (الجودة): هدف الممارسات الفضلى

مفهوم النوعية (الجودة) هو في لب تحسين المبيعات والتسويق. مع ذلك لم يحدث قط أن كان للنوعية تعريف مشترك ومقبول. إن كل شركة تقريباً لها أوصافها الخاصة للنوعية، وهذا أيضاً شأن كل مستشار أو ضليع بأمور النوعية، ولكن معظم التعريفات يمكن اشتقاقها من الشكل 1 ـ 1. فقط خذ تعبيراً واحداً من العمود أ (A) وواحداً من العمود ب (B)، وواحداً من العمود ج (c)، عندها تحصل على تعريف أحدهم للنوعية. ولكن لاحظ أن أي تعريف اختلق من الشكل 1 ـ 1 سيكون تركيزه على الزبون. ولأغراض هذا الكتاب، فإن تعريفي للنوعية هو تلبية رغبات وحاجات الزبون، أو باختصار أكثر، تلبية متطلبات الزبون.

الشكل 1 ـ 1 تعريف النوعية



إن تلبية متطلبات الزبون هي هدف الممارسات الست الفضلى. فالشركات تقوم بتحسين أو إعادة هندسة مناهج مبيعاتها وتسويقها من أجل إنتاج محصول يلبي متطلبات الزبون بصورة أفضل. إن علامات الإسناد تعرّف المنتجات والخدمات والممارسات ذات المستوى العالمي والتي بموجبها يقاس تعريف الشركة. ويجري تطبيق التكنولوجيا لتحسين المناهج الراهنة وجعل الطرق الجديدة للبيع والتسويق ممكنة، وهذه طرق لم تكن في السابق ممكنة. كل شيء يجري عمله من أجل تلبية متطلبات الزبون.

ليس كل الشركات اختارت التركيز على الزبون في جهودها التحسينية. بعضها يرى في جهوده طرقاً لخفض التكاليف وزيادة الأرباح. غير أن معظم الشركات الرئيسية ترفض هذه الفكرة. الشركات الرئيسية تعتقد أن التكاليف المخفضة هي خطوة نحو تلبية مطلب الزبون بقيمة أكبر وأن ازدياد الأرباح هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة طريقة تلبيتها متطلبات الزبائن.

الزبائن

إذا كان الهدف هو تلبية متطلبات الزبون، ينبغي تعريف تعبير الزبائن قبل أن يكون بالإمكان تعريف المتطلبات. الزبون هو أي شخص يتلقى ويجب نيل رضاه عن إنتاج العمل أو مردود نهج. والزبون الأولي للمبيعات والتسويق هو الشخص أو المجموعة، الذي أو التي تتخذ قرار الشراء أو تؤثر في اتخاذ القرار لشراء منتج أو خدمة. ويجب التنبيه إلى أن زبائن المبيعات والتسويق قد يكونون وقد لا يكونون هم في النهاية مستعملي أو مستهلكي المنتج أو الخدمة.

ومع أن صانعي القرار والمؤثرين في اتخاذه يتلقون معظم مردود عمليات البيع والتسويق، فإنهم ليسوا الزبائن الوحيدين. في إحدى ندوات الزبائن، قام أحد العاملين في المبيعات في شركة لدائن صغيرة بتعريف الزبائن الداخليين من حيث تسجيل الفواتير، ووضع تصميم المنتج، والتصنيع، والشحن، وخدمة الزبون، وإدارة المبيعات، والتسويق، وإعداد الفواتير، والحسابات المستحقة القبض.

منتج المبيعات والتسويق

إذا كان صانعو القرار والمؤثرون في اتخاذه هم الزبائن الأولين للمبيعات والتسويق، فما هو المردود أو المنتج الذي يحصلون عليه؟ معظم العاملين في المبيعات والتسويق سيكون جوابهم أنه منتج الشركة أو خدمتها. أما بالنسبة لأغراضنا في هذا الكتاب فالأمر ليس كذلك. فالأجدى التفكير في

«منتج» المبيعات والتسويق باعتباره منتجاً معلوماتياً! بالنسبة للزبائن الخارجيين المعلومات تتعلق بمنتجات الشركة أو خدماتها، والأحكام والشروط، والتسليم، والسعر، إلخ. أما الزبائن الداخليون فقد يحصلون على معلومات بشكل طلبيات الزبون، ومتطلباته أو شكاويه. والتفكير بمنتج المبيعات والتسويق باعتباره معلومات من شأنه تمكين فريق العمل من تحديد ماهية المناهج وتحليلها وتحسينها.

مهمات المبيعات والتسويق:

للمبيعات والتسويق مهمات مختلفة

المبيعات

يميل معظم المسؤولين التنفيذيين والمديرين في مجال المبيعات إلى النظر إلى العاملين في المبيعات وكأنهم فرسان بدروع متألقة منطلقون على صهوات جيادهم لذبح التنين المنافس أو ربما لذبح زبون متردد أو اثنين. فإذا ما سألتهم ما هو تعريفهم للغاية من المبيعات، أو ما هي مهمتها لبادروا إلى تقديم أجوبة مثل: «إغلاق الطلبيات» أو «تسجيل عمل تجاري» أو «كتابة عقد». ومع أن هذه غايات لمعظم مؤسسات المبيعات، إلا أنها نادراً ما تعكس كامل مهمة المبيعات أو تشتمل على كل ما يصرف العاملون في المبيعات أوقاتهم في عمله. وبدون فهم كامل لوظيفة المبيعات يصعب تحسينها. وهذا الفهم الكامل ضروري أيضاً من أجل استخدام، وتدريب، وتحفيز، وتقييم وتعويض العاملين في المبيعات بصورة فعالة.

على سبيل المثال، إن بيان مهمة قسم المبيعات على الصعيد العالمي في شركة ايستمان للكيميائيات هو «بيع منتجات شركة ايستمان للكيميائيات، وتعزيز رضا الزبائن بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل وتوفير معلومات عن المبيعات والسوق إلى الوحدات الداخلية الأخرى في شركة ايستمان». والعنصر الأول، أي بيع المنتجات، يعكس فعلاً غاية المبيعات الأكثر قبولاً بصورة مشتركة. غير أن العنصرين الثاني والثالث، أي تعزيز رضا الزبائن

وإقامة علاقات طويلة الأجل، فإنهما يشتملان على ما هو أكثر كثيراً من أنشطة البيع التقليدية. إنهما يتطلبان أن يوفر العاملون في المبيعات قيمة إضافية للزبون بطرق متنوعة. وأما العنصر الرابع، أي توفير معلومات عن المبيعات والسوق إلى الوحدات الداخلية، فإنه إقرار بأنشطة المبيعات التي تخدم الزبائن الداخليين.

إن شركة دارنيل في مدينة شيكاغو هي ناشر مشهور للمواد الخاصة بالتدريب والتحضير في مجال المبيعات. وهي أيضاً تستطلع العاملين في المبيعات لتحري كيفية تعويضهم وكيفية تمضية أوقاتهم. إن استطلاعات شركة دارنيل تكشف أن العاملين في المبيعات يمضون، وسطياً، نحو نصف أوقاتهم في أنشطة لا تمتّ إلى البيع بصلة. إن الإخفاق في تفحص هذه الأنشطة وتحسينها هو أيضاً إهمال لمجالات هامة من مجالات التحسين الممكن.

التسويق

إن تعريف مهمة التسويق أصعب من تعريف مهمة المبيعات. ففي معظم الشركات تكون الوظيفتان شريكتين في مهمة تسليم المعلومات إلى صانعي القرار أو المؤثرين في اتخاذه من الزبائن. وتفعل دائرة المبيعات عامة ذلك عبر اتصالات تجريها مواجهة. أما دائرة التسويق فتفعل ذلك عبر الإعلان، والبريد المباشر، والكاتالوجات، والتسويق عن بعد، والمعارض التجارية. بيد أن للتسويق، في معظم الشركات له مهمات أخرى مثل أبحاث السوق، وتعريف السوق وتفصيلها إلى أقسام، وتطوير المنتج الجديد، ودعم المبيعات. ويجدر بكل شركة أن تُكَوِّن فهماً واضحاً لكامل مهمة وظيفتها التسويقية، قبل أن تبدأ في أي عمل لتحسين التسويق.

مناهج الأعمال التجارية: كيف يتم عمل الأشياء

ثمة تعريف رسمي لـِ«النهج» هو «أي نشاط أو مجموعة أنشطة تأخذ المُدْخل، وتضيف إليه قيمة وتنتج مردوداً يذهب إلى زبون داخلي أو خارجي (هارنغتون Harrington 1991 صفحة 9). ومناهج الأعمال التجارية تشمل

الأشخاص والمعدات، والإجراءات، والمعلومات التي لها تأثير في خلق مردود النهج. وهي موجودة في كل مرحلة من مراحل أي عمل تجاري، وهي طريقة إنجاز معظم الأشياء. لقد بيّنت لنا قصة شركة ايستمان للكيميائيات قيمة تعريف وتحسين مناهج العمل التجاري.

كثيراً ما يرفض محترفو المبيعات والتسويق الفكرة القائلة بأنهم يتبعون مناهج محددة، وأن تقنيات التحسين تنطبق على ما يفعلونه. وهم يؤيدون فكرة تحسين النهج في أجزاء أخرى من المؤسسة ولكن كثيراً ما نسمعهم يقولون: «ان ما نفعله هنا هو فن، وليس علماً من العلوم أو نهجاً. نحن مبدعون ولا نفعل قط الشيء ذاته مرتين». ولكن هل هذا هو فعلاً واقع الحال؟.

عندما كان جاك كافي مدير النوعية في وحدة العمليات الميدانية في أمريكا الشمالية التابعة لشركة هيوليت باكارد، كان كثيراً ما يواجه هذا الموقف في أثناء عمله مع مديري المبيعات الميدانيين الذين كانوا يقولون له: «لا وجود لمناهج لدينا هنا». فكان في رده عليهم يطلب منهم أن يصفوا له كيفية تدريبهم موظف مبيعات جديداً في عمله. عندها يسرد مديرو المبيعات على مسمعه الخطوات التي يجتازها موظف المبيعات لتعريف الشركات الرئيسية، وتحديد نوعية احتمالات المستقبل، وكتابة المقترحات وإقفال الطلبيات. عند ذلك ينوّه كافي بأن تلك الخطوة تشكل نهجاً وأنها مثل سائر المناهج المفترضة تخضع للتعريف، والقياس، والتحليل والتحسين.

ولنتأمل في مناهج المبيعات. لقد أخذنا علماً بأنشطة المبيعات التقليدية. كتعريف الشركات الرئيسية. وتحديد نوعية احتمالات المستقبل، وكتابة المقترحات، وإقفال الطلبيات. في العديد من الشركات يقوم موظفو المبيعات أيضاً بإدخال الطلبيات، وإجراء تغييرات، وحل مشاكل. وهم يقدمون حساباً عن الوقت الذي أمضوه، والنفقات التي أنفقوها ويتمون تنبؤاتهم عن المبيعات. ويقدمون تقارير عن أنشطتهم. ومديرو المبيعات أيضاً لهم ضلع في المناهج، كاستخدام موظفي المبيعات، وتدريبهم، وتوجيههم وتقييم عملهم.

بل إن هنالك عمليات أخرى في وظيفة التسويق. إن العاملين في التسويق يستحدثون حملات إعلانية، ويكتبون رسائل بريد مباشر، ونشرات دعائية وإعلانات صحفية. وهم يسوّقون الأبحاث، ويجمعون متطلبات الزبائن ويضعون تصاميم برامج محفزة للعاملين في المبيعات وللزبائن، بل إنهم ربما يقيسون فعالية أنشطتهم. وهذه الأنشطة يمكن تحسينها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة ولخفض أو إزالة الأخطاء أو العيوب التي يمكن أن تنتج عنها.

عيوب في المبيعات والتسويق

إزالة الأخطاء والعيوب هي من الأهداف الأولية لتحسين النهج. إذا كان تعريفنا للنوعية هو تلبية متطلبات الزبون، فإن «العيب» هو أي شيء لا يلبي هذه المتطلبات. ومن السهل نسبياً معرفة العيوب في المنتجات المصنعة، والتركيز الراهن على النوعية قد خفضها إلى أدنى حد خفضت إليه في أي زمان في معظم فئات المنتجات. أما في الخدمات فإن تخفيض العيوب أصعب. إن ازدياد انخراط البشر في أعمال الخدمات والمعايير الأقل دقة تزيد صعوبة قياس الخدمات وتجعل تحسين نوعيتها تحدياً أكبر. نتيجة لذلك فإن رضا الزبائن عن السلع المصنعة هو أكبر بصورة عامة مما هو بالنسبة للخدمات.

وليست لدى وظائف المبيعات والتسويق مناعة ضد العيوب، وعيوبها المحتملة مرئية أكثر كثيراً وكذلك تأثيرها فإنه أكبر من تأثير الوظائف الأخرى. ففي حالة المبيعات، تحدث العيوب عادة على مستوى الزبون. وهي تبدأ بأشياء صغيرة كأخطاء تهجئة الكلمات في الرسائل والمقترحات أو بعدم الرد فوراً على الاتصالات الهاتفية. والأهم من ذلك التقصير في الاستجابة لمتطلبات الزبون في RFP، والتوجيه بحل خطأ، أو إدخال طلبية بصورة غير صحيحة. ولسوء الحظ أن قلة قليلة من أنظمة إدارة المبيعات تتابع العيوب، وأن معظم العاملين في المبيعات لا يحصلون على تعويض أو تقدير ولا على مكافأة لقاء قلة أخطائهم.

والعيوب في التسويق يرجح أن تكون الأكثر وضوحاً للبصر. تلقيت مؤخراً في مكتبي دعوة لزيارة معرض تجاري. وهذه استراتيجية جيدة لإقامة معارض تجارية سوى أن الدعوة وصلت مع طلب دفع قيمة طابع البريد. ووصلت دعوتان أخريان أجمل تصميماً وأغلى ثمناً بعد انتهاء المعرض ذاته بنحو أسبوعين. أحدهم في كل من هذه الشركات قرر أن يقتّر بإرسال الدعوات بالبريد العادي. وعلى نطاق أوسع فإن الإعلانات المسيئة إلى مجموعة عرقية أو إلى مجموعة مذكرة أو مؤنثة هي بكل وضوح عيوب. والعيوب الأخرى تشمل الخطط الدعائية المرئية بوضوح والتي تعلن عن غير قصد من عدد كبير من الرابحين بحيث لو صحّ ذلك لكانت الشركات قد أفلست. وعندما يتسبب التسويق بعيب يصبح تصحيح العيب في أحيان كثيرة مكلفاً ويكون هذا العيب مرئياً بوضوح للجمهور.

المؤثرات في قرار الشراء

عندما يريد الزبائن شراء منتج أو خدمة أو إقامة علاقة طويلة الأجل مع أحد الموردين يقع تحت تأثير عدد من العوامل، العديد منها يتجاوز الجهود المباشرة للمبيعات والتسويق. فلنفكر بنتائج محاولة شركة ايستمان «جعل العمل التجاري الدولي سهلاً». بعض هذه النتائج جاء مباشرة من التحسينات في عمليات البيع، كتخفيض مشاكل إدخال الطلبيات، الاستجابة الأسرع لطلبات التسعير، وزيادة رضا الزبون عن طلب نشرات الدعاية وتوزيعها. نتائج أخرى جاءت نتيجة تخفيض مشاكل الطلبيات، واختصار زمن التسليم، والرد الأسرع على طلبات تقديم خدمة تقنية. هذه التغييرات كلها عملت معاً لزيادة رضا زبائن شركة ايستمان الدوليين بمعدل 15 إلى 20 بالمئة من النقاط.

إن أفضل مهارة في البيع أو حملة إعلانية قد لا تتمكن من التغلب على نوعية المنتج الرديئة، أو على التأخير في تسليم الطلبية، أو أخطاء الفواتير، أو التقصير في الرد على اتصال هاتفي للاستفهام أو تقديم شكوى. علاوة على ذلك، تعمد شركات عديدة إلى بيع أو دعم منتجاتها وخدماتها عن

طريق شركاء متاجرين مثل الوكلاء المستقلين، أو الموزعين أو التجار، أو تجار الإمتياز، أو بائعي المفرق أو الوسطاء. إن تجارب الزبائن مع هذه الأطراف الثلاثة لها أيضاً تأثير في قرارات الزبائن بالشراء.

ومع أن هذا الكتاب يركز في المقام الأول على وظائف المبيعات والتسويق، فلا بد من انخراط الشركة بكاملها وشركائها في التوزيع، في عمليات التحسين الموصوفة في الفصول التالية إذا أرادت الشركة أن تزيد رضا الزبون وولاءه وأن تضمن نمواً مربحاً طويل الأجل.

الخلاصة

الممارسات الست الفضلى التي يعرضها هذا الكتاب يجب ألا تكون مفاجئة لأحد من الناس. معظمها ليس جديداً بالمرة، وكلها ثبتت جدواها من خلال استخدامها في وظائف شركات عديدة. ولكن، وكما يبين لنا مثل شركة ايستمان للكيميائيات، يمكنها أن تكون فعالة في المبيعات والتسويق كفعاليتها في مجالات أخرى من الأعمال التجارية.

ومفتاح تنفيذ هذه الممارسات هو الفكرة القائلة أن نتاج المبيعات والتسويق هو المعلومات، وأن كلا هاتين الوظيفتين الدقيقتين من وظائف الأعمال التجارية لهما مناهج. وتحسين هذه المناهج يمكن أن يؤدي إلى تحسين النوعية والإنتاجية، وإلى زيادة في رضا وولاء الزبون وزيادة في الإيراد والربح.

الفصل الثاني

إدارة للتغيير

التغيير ذو المغزى الأهم يبدأ بالإلتزام. علينا فقط أن نسأل أي إنسان يحاول أن يخفف وزنه، أو أن يتوقف عن التدخين، أو أن يحسّن حركته في لعبة الغولف. إن كل محاولات التغيير الشخصية هذه إنما تتطلب التزاماً قوياً ودائماً. وهذا يصدق أيضاً في التغيير ضمن المؤسسات، حيث يجب أن تقرر الإدارة بكل مستوياتها الالتزام بالتحسين. وبعد الالتزام عليها أن تدعم هذا الجهد بمهارات قيادية فعالة وممارسات إدارية جيدة. ويصح ذلك سواء أكانت المؤسسة عازمة على التغيير عبر التحسين المستمر أو إعادة الهيكلة الكاملة أو، وهذا أفضل، بالجمع بين العملين.

إن المؤسسات التي اتبعت مناهج تحسين ناجحة قد توصلت إلى استنتاج آخر إضافي. واستنتاجها هو أن التحسين يجب أن يكون جزءاً من نهج الإدارة اليومية. لقد كان المصرف الشعبي People's Bank في ولاية كنكتيكت أحد أوائل الذين تبنوا تحسين النوعية في الصناعة المصرفية. يقول بات منيون، أول نائب رئيس للمصرف الشعبي «ثمة إغراء بأن ننظر إلى النوعية كموضوع منفصل». لقد تعلمت إدارة المصرف الشعبي أن جعل نهج التحسين شيئاً منفصلاً عن الطريقة اليومية للقيام بالعمل لم يكن فعّالاً. لقد قال ماريان كرو، نائب رئيس TSS لشؤون الدعم التقني، «أن مناهج النوعية ليست شيئاً منفصلاً. إنها طريقة تشغيلك لعملك التجاري».

إن تنفيذ عملية تحسين واستخدام مبادىء إدارة النوعية ليست أشياء جلية يدرك المرء وجدانياً أنها واجبة التنفيذ. يقول جاك كافي من شركة هيولت باكارد «يستطيع الناس رؤية تلميح إلى طرق لتحسين نتائج عملهم التجاري، ولكنهم غير متأكدين من كيفية القيام بالجهد». ونحن في هذا الفصل سنعالج هذا الموضوع. وسنبدأ بأهم عنصر من عناصر الإدارة للتغيير: أي التزام الإدارة. وسنتفحّص أيضاً مهارات القيادة وممارسات الإدارة الداعمة للالتزام. وبما أن أنماط الإدارة تموت تباعاً، فإننا سنختم ببعض الأفكار عن كيفية التغلب على مقاومة الإدارة لنهج تحسيني.

ما سبب هذه الأهمية لالتزام الإدارة

أساتذة التحسين هم بصورة عامة كثيرو المشاجرة. لكل منهم أفكاره الخاصة حول أية مقاربة هي الأكثر فاعلية، أو من أين يجب أن تبدأ شركة ما جهودها للتحسين. ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها. إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا. بدون هذا الالتزام جهود التغيير الرئيسي تذوي وتموت. دعك عن أن جيوب التغيير على المستويات الأدنى في المؤسسة غير ممكنة. لنقل أنها ممكنة ولكن البدء بها صعب وأصعب من ذلك ديمومتها. ولهذا السبب، يتوسع هذا الفصل في تركيزه إلى أبعد من الالتزام في وظائف المبيعات والتسويق ليبحث أيضاً الالتزام على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

لقد بيّن العديد من مشاريع الأبحاث الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. أحدها كان الدراسة التي أجراها مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة في سنة 1991م حول المتنافسين الأوائل على جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكولم بالدريج. وقد أظهرت تلك الدراسة أن الفائزين والذين صمدوا حتى النهاية في المنافسة كانت لهم علاقات أفضل مع المستخدمين، وإجراءات تشغيل أحسن، ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأداء مالي متزايد. كذلك فقد حددت الدراسة الصفات المميزة للمتنافسين الذين

وصلوا إلى نهاية الشوط عن بقية المتنافسين. فكانت القيادة الإدارية البند الثاني على تلك القائمة.

بعد مرور سنتين على دراسة مكتب المحاسبة العامة قام اثنان من الاختصاصيين بالنوعية، وهما تشاك راميرز وتيموثي لوني (1993) باستطلاع الشركات التي نالت جائزة النوعية من مؤسسة بالدريج خلال سنواتها الأربع الأولى، واستطلاع مجموعة من المستشارين في شؤون النوعية. وكان هدفهما هو تعريف أهمية أنشطة النوعية المختلفة، فكانت النتائج واضحة. لقد كان التزام الإدارة على رأس القائمة. ويقول راميرز ولوني «أن الفائزين بجائزة بالدريج والمتجاوبين مع مستشاري شؤون النوعية قد أفصحوا بوضوح عن الطبيعة الدقيقة لالتزام الإدارة العليا بالنسبة لنجاح أي نهج للنوعية». وهما يمضيان إلى القول «الالتزام ليس وحده جوهرياً، بل أيضاً اشتراك الإدارة عبر الأنشطة الداعمة كإعداد سياسة للمؤسسة، وإيجاد رؤية والانخراط في الخطط الاستراتيجية للنوعية» (صفحة 39). من بين البنود العشرة على رأس قائمة راميرز ولوني، سبعة لها علاقة بالإدارة. في أسفل القائمة ثلاث من تقنيات النوعية الأثيرة قديماً، هي التحكم بعملية الإحصاء، وكلفة النوعية وانعدام العيوب. لعل توم بيترز (1983) عبّر عن ذلك بشكل أفضل في كتابه بعنوان «هوى الامتياز» Passion for Excellence عندما قال «لب النوعية ليس التقنية. إنه التزام الإدارة تجاه ناسها ومنتجها ـ ممتداً على مدى عقود من السنين ومعاش بمثابرة وشوق» (صفحة 118). ليست الغاية من ذلك الانتقاص من قيمة الأدوات والتكنولوجيا. الغاية هي فقط وضع الأهمية في مكانها الصحيح، أي في الإدارة. لقد مضى بيترز إلى القول في كتابه «الفلاح بالفوضى» Thriving on chaos (1987) «معظم إخفاقات برامج النوعية يعود إلى أحد سببين: أن يكون لها نظام بدون هوى أو هوى بدون نظام. فلا بد من الاثنين» (صفحة 74).

إن الدراسة الدولية حول النوعية (1992) تؤكد بدورها الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. لقد أجرت المؤسسة الأمريكية للنوعية ومؤسسة ارنست أند

يونغ هذا المسح لشركات صناعات الآلات ذاتية الحركة، والكومبيوتر، والمصارف والصناعات الخاصة بالرعاية الصحية في كندا، وألمانيا، واليابان والولايات المتحدة، والشركات مقسمة إلى ثلاث فئات ـ الأدنى، والمتوسطة والأعلى في الأداء ـ على أساس ربحيتها، وإنتاجيتها والنوعية. ويقول هـ. جيمس هارنغتون، من مؤسسة ارنست أند يونغ، وهو المستشار الدولي الرئيس في شؤون النوعية، أن آخر تحليل لتنامي قاعدة معطيات المعلومات لدى الشركة يكشف لنا أن هنالك ثلاث ممارسات عالمية فضلى فقط هي التي تعطي نتائج في كل بلد وفي كل صناعة وفي شركات من جميع مستويات الأداء. هذه الممارسات هي التزام الإدارة العليا، وتبسيط العمل، وتخفيض دورة الزمن. أما الممارسات الأخرى التي جرت دراستها فإنها تساعد فقط في أوضاع معينة.

إن نتائج البحث الذي قمت به من أجل هذا الكتاب تتوافق مع ما توصلت إليه تلك الدراسات الرسمية والأكثر اتساعاً. ما من شركة من بين الشركات الستين التي حاورتها حققت تحسناً هاماً طويل الأجل بدون التزام الإدارة العليا. بعض الأشخاص الذين حاورتهم قالوا بحماسة شبه تبشيرية أن ثمة حاجة لالتزام الإدارة. والبعض حاول إجراء تغييرات هامة بدون التزام المستويات الأعلى في مؤسستهم، ولكن معظم هؤلاء أصيبوا بالإحباط وخيبة الأمل.

بدون التزام كبار فريق الإدارة ومشاركتهم النشطة، تكون استجابة المديرين على المستوى الوسط والمراقبين والموظفين لعمليات التحسين كاستجابتهم لكل تقنية أخرى جربتها الإدارة. إنهم يصغون إلى كلمات رؤسائهم الجوفاء، ويقابلونها بالتنهد وترديد العبارة المشهورة «هذه كلها أيضاً إلى زوال».

من الواضح أن على الإدارة العليا للشركة أن توفر القيادة لمبادرة التحسين. ولكن لكي تسير عملية التحسين يجب أن يمتد الالتزام إلى مديري كل وظيفة من وظائف المؤسسة، بما في ذلك المبيعات والتسويق. إن غاري هيسيناور مدير منطقة سابق في شركة جنرال الكتريك، ومن موقعه هذا كان

مسؤولاً عن إجراء تغييرات كبيرة في عمليات البيع. وهو يؤكد أن «ثمة حاجة إلى الالتزام والهوى لدى قادة الشركة ومديريها لكي يحدث كل ذلك».

بيد أن الحصول على الالتزام من مديري المبيعات والتسويق والوظائف الأخرى في المؤسسة، لا يعفي الإدارة من مسؤوليتها. هذه المسؤولية لا يمكن تفويضها إلى الآخرين. يقول بيتر ج. زومو، نائب رئيس التسويق السابق في مؤسسة «إدارة موجودات تأمين المسافرين وخدمات التقاعد» كانت عملية النوعية لدى مؤسسة المسافرين تفتقر إلى توجه إلى أن قرر كبار المديرين التنفيذيين أن هذه عملية تخص الإدارة التي ينبغي لها أن تعمل وأن تقوم بدور نشط». وفي المصرف الشعبي People's Bank بدأ المديرون التنفيذيون عملية النوعية ثم حاولوا تفويض مدير النوعية بمتابعتها. لم تنجح المحاولة، وما أمكن إعادة تنشيط عملية النوعية إلا عندما أعيد تشكيل مجلس من كبار المديرين التنفيذيين لقيادة العملية.

ولكي يكون التزام الإدارة مؤثراً يجب أن يكون تركيزه على المجالات الحاسمة بالنسبة لنجاح العمل التجاري. وهذه المجالات هي عادة الأهم للزبائن. ومن وجهة نظر الشركة بمجملها عوامل النجاح الحاسمة قد تكون نوعية الإنتاج، التسليم في الوقت المحدد، خدمة الزبون، تجديد المنتج، أو أن تكون المنتج المتدني السعر أو تقديم خدمة. وفي مجال المبيعات، قد تكون العوامل الحاسمة هي العاملين في المبيعات الذين يعرفون منتجاتهم ويفهمون عمل الزبائن أو يتمتعون بمهارات لحل المشاكل. وأياً كانت المجالات الحاسمة فإن الإلتزام بتحسينها يجب أن يكون ثابتاً ودائماً، ومهمة الإدارة أن تحافظ على هذا التركيز. عندما كان جيمس ل. باركسديل مدير العمليات في شركة فيديرال اكسبرس كان له قول في مهمة المدير التنفيذي هو «أن الشيء الرئيسي هو التأكد من أن الشيء الرئيسي يظل الشيء الرئيسي».

وأهمية التزام الإدارة واشتراكها في نهج التحسين ليست ناجمة عن أن الإدارة تحمل الراية وتقود الهجوم. هذه الأهمية تتعلق أيضاً بالسلطة والنفوذ.

إن الإدارة تمتلك مناهج العمل التجاري التي تنتج إنتاج المؤسسة. والمديرون، بما أنهم مالكو النهج، مسؤولون عن حسن عمل هذا النهج. إن الإدارة هي المشرفة على الموارد، والإحصاء والدولارات التي يستدعيها التغيير. والإدارة لها أيضاً التأثير الأكبر في ثقافة المؤسسة. والمديرون يتمتعون بسلطة الثواب والعقاب. ذلك أنهم هم الذين يقررون من يستحق التقدير، وزيادة الراتب والترقية. والمديرون على المستوى الأرفع يتمتعون بسلطة التغلب على الحواجز الداخلية القائمة في وجه التغيير. ومهما كان إقرار الأشخاص ذوي المستويات الأدنى في المؤسسة بالحاجة إلى التحسين يظل التحسين صعباً إن لم يكن مستحيلاً ما لم يقترن بدعم الإدارة العليا.

دور المديرين: القيادة

بعد إقرار المديرين التنفيذيين والمديرين بالحاجة إلى التحسين المستمر وأهمية التزامهم، تكون خطوتهم التالية هي تعريف دورهم في عملية التحسين. ودورهم هو دور مؤلف من القيادة والإدارة معاً. وطابع القيادة هو عمل الأشياء الصحيحة. والإدارة هي عمل الأشياء بشكل صحيح. وكلاهما هام. لقد تحدث توم بيترز عن الحاجة إلى الهوى والنظام في نهج التحسين. القيادة توفر الهوى، والإدارة توفر النظام. ولكي نلقي نظرة أبعد على القيادة نبدأ بالرؤية، العنصر الأول في القيادة.

إيجاد رؤية

جرت محاولات عديدة لتعريف المؤهلات التي تفرز قادة العمل التجاري الناجحين. ومع أن النتائج تتباين، فإن معظم قوائم المؤهلات تتضمن موضوعاً مشتركاً، وهو: إن القادة الناجحين يتمتعون برؤية آسرة إلى المستقبل. يبدأ بيرت نانوس Burt Nanus كتابه بعنوان «القيادة ذات الرؤية» «Visionary Leadership»(1992) بالكلام التالي «ما من محرك يقود مؤسسة نحو النجاح أقوى من رؤية للمستقبل جذابة وقابلة للتحقيق وواسعة الانتشار» (صفحة 3). ويوافق المربي والمؤلف وارن بنيس على أن أول مؤهلات من

يقود عملاً تجارياً أن يتمتع برؤية مرشدة. فهو يقول، على سبيل المثال، في مقابلة أجرتها معه مجلة (فورتشن) «كل القادة الذين عرفتهم لديهم إحساس قوي بالغاية. وعندما تكون هنالك مؤسسة جميع من فيها موحدون خلف رؤية محددة بوضوح أو خلف غاية واضحة، فإنها ستكون مؤسسة قوية» (لويب Loeb 1994 صفحة 241).

إن ما كتب عن الإدارة حافل بقصص قادة ذوي رؤية من رجال الأعمال، أشخاص مثل ماري راي آش، بيل غيتس، مايكل ايزنر، تيد تيرنر وسام والتون. ومن الواضح أنه من الأسهل للمديرين أن يلتزموا برؤية آسرة للمستقبل من أن يلتزموا بأمر يأتيهم من فوق. ولكن هل من الضروري أن تكون الرؤى شاملة للشركة بكاملها، أم أن بإمكان إحدى وظائف العمل التجاري، كالمبيعات والتسويق، أن تكون لها رؤية؟. والجواب جلي. أي أن بإمكان إحدى وظائف العمل التجاري أن تكون لها رؤيتها الخاصة مادامت هذه الرؤية مساندة لرؤية الشركة بشموليتها أو على الأقل لا تتعارض معها. إن لدى رئيس شركة جنرال الكتريك، جاك ويلش، رؤية لمؤسسة لا حدود لها، مؤسسة ذات وجه واحد تجاه الزبون. ويشرح غاري هيسيناور كيف أن المنطقة الغربية لشركة جنرال الكتريك سارت على طريق تنسيق ودعم أنشطة الأعمال العديدة التي تمارسها الشركة فيقول: «لقد كان التركيز على إحداث رؤية، وخلق حاجة، وتعريف ما يجب عمله، وإدامة النشاط بحيث نستطيع أن ننفذ ما يجب عمله ونجعله يخرج إلى حيز الوجود ومن ثم نقيس العمل». ومن الواضح أن رؤية المنطقة الغربية لشركة جنرال الكتريك تدعم الرؤية الشاملة للشركة.

لقد أوجدت شركة (مفروشات القرن ـ Century Furniture) في بلدة هيكوري، بولاية كارولاينا الشمالية، رؤيتها الخاصة في مجال المبيعات. ويقول ديف ليفلر، كبير نواب رئيس الشركة لشؤون المبيعات، أن دائرته أرادت أن تكون قوة عمل في مجال المبيعات «من طراز عالمي». ولتحقيق ذلك، يصغي العاملون في المبيعات إلى الزبائن وتجار المفروشات لتحديد

معنى «قوة عمل من طراز عالمي في مجال المبيعات» بالنسبة لهم وكيف تستطيع شركة (سنشوري) أن تحقق هذه الرؤية.

الأقدام بدلاً من الألسنة

إن الموظفين التنفيذيين والمديرين الذين يقودون جهود تحسين ناجحة يفعلون ما هو أكثر من مجرد خلق رؤية. إنهم يعيشون الرؤية. وكما يقولون في لغة رجال الأعمال «يفرضون رأيهم». إن قيادة عملية التحسين تعني الإصغاء إلى الزبائن، والمستخدمين والشركاء. وعندما يتطلب الأمر تدريباً على تقنيات التحسين، يحضر المديرون شخصياً الصفوف الأولى للتدريب. ثم يتابعون جلسات التدريب اللاحقة مبرهنين على التزامهم بالرؤية بواسطة طريقة تمضيتهم للوقت. وتكون أعمالهم مطابقة لقراراتهم.

يروي مدير شركة دولية لتوزيع المشروبات الخفيفة كيف لايقاد جهد التحسين. كان لدى الشركة نهج للنوعية منظور وموجه إلى الزبائن وله دعاية رفيعة. ولكن عندما كان أحد ما يستخدم كلاماً عن نهج النوعية في حديثه مع أحد الموظفين التنفيذيين كان هذا يجيبه قائلاً «ماذا، أنت تتحدث عن ذلك؟ إنك تفاجئني بأن لديك الوقت لأن تفعل ذلك». هذه الرسالة الموجهة إلى المستخدمين كان فيها القضاء على جهود التحسين في الشركة.

إحدى طرق «مشي الموظفين التنفيذيين بدلاً من الكلام» هي أن يستعملوا بأنفسهم أدوات النوعية. ففي ذلك إيصال الرسالة بأن نهج التحسين مهم حقاً. لنأخذ فيديرال اكسبريس كمثال. في هذه الشركة يرأس نواب رئيس الشركة «فرق عمل مختصة بالسبب الجذري» بغية التركيز على الأمور التي تؤثر تأثيراً سلبياً على مؤشر نوعية الخدمة في الشركة. وهذا مقياس لرأي زبائن الشركة في خدمتها. وفي شركة موتورولا، يوجد مجلس لنوعية المبيعات يتألف من خمسة نواب للرئيس، واحد من كل قسم من أقسامها الخمسة. وهم يعملون معاً ليقرروا ما هي النوعية في المبيعات وكيفية تحسينها.

أحد الأمثلة الأكثر إقناعاً لموظف تنفيذي جعل من نهج النوعية جزءاً من مهمته هو بيرني سيرجيسكيتر. فقد كان سيرجيسكيتر قبل تقاعده سنة 1994 نائب رئيس لشؤون المبيعات في الإقليم المركزي لشركة AT&T. ومع وجود أكثر من ألف شخص في مؤسسته، كان هو مسؤولاً عن تسويق خدمات الاتصال عبر المسافات الطويلة لشركة AT&T (الصوت، المعطيات، الصورة والفيديو) في حسابات متوسطة وكبيرة. وعندما جرى إيقاظ نهج النوعية في شركة AT&T تبينت له قيمة هذا النهج في مؤسسة مبيعات. وأدرك أيضاً أن عليه أن يقود شخصياً هذا الجهد. وأية طريقة لقيادة هذا الجهد أفضل من تطبيق مبادىء النوعية في عمله؟.

عاد إلى الوراء ليرى ما الذي يفعله الموظفون التنفيذيون، فقرر أن عليهم أن يحضروا الاجتماعات، وأن يتحدثوا بالهاتف، وأن يكتبوا رسائل. وعلى أساس هذا التحليل السريع طور قائمته الشخصية الخاصة لمراقبة العمل. وفيما يلي بعض البنود الواردة على قائمة سيرجيسكيتر:

الاجتماعات

- يجب أن تبدأ الاجتماعات في الوقت المحدد.
- يجب إحضار مواد الاجتماع ذات العلاقة في الوقت المحدد.

الاتصالات الهاتفية

- يجب الرد على الهاتف ضمن رنينه مرتين.
- يجب الجواب على الاتصالات الهاتفية في نفس يوم العمل أو في اليوم التالي.
- البريد الصوتي حتى الساعة الثالثة بعد الظهر يجب أن يبت به في اليوم ذاته.

الرسائل

- الرد عليها خلال خمسة أيام عمل
- كاتب واحد فقط للرسالة الواحدة.

في شهر نيسان (ابريل) من سنة 1990 وضع سيرجيسكيتر نهجه الشخصي للنوعية موضع العمل. وفي كل مرة كان الفشل يواجه معياره

الشخصي كان يعتبر ذلك عيباً. وقد احتفظ بنسخة من قائمة مراقبة العمل في متناول يده، فكان يضع عليها علامة كلما حدث عيب. في نهاية الشهر الأول قام بإحصاء مجموع عدد العيوب، فتبين له أنه راكم نحو مئة عيب.

مع حلول نهاية السنة كان إحصاؤه الشهري للعيوب قد انخفض إلى أقل من عشرة شهرياً. والمفاجأة كانت في أثر ذلك على وقته الشخصي. لقد تحرر من العمل أكثر من ساعة يومياً. إضافة إلى ذلك، لم يعد الناس ينتظرون طويلاً لتلقي ردود على اتصالاتهم الهاتفية ومراسلاتهم. ولم تعد سكرتيرته تعيد طباعة الرسائل سوى مرة واحدة. ولم يعد الأشخاص الذين يحضرون الاجتماعات يجلسون منتظرين بدء الاجتماع.

وسرعان ما بدأ كثيرون من أعضاء فريق سيرجيسكيتر الإداري يحتفظون بقوائم شخصية خاصة بهم لمراقبة النوعية. وهم لم ينسخوا قائمته، بل أحدثوا قوائم خاصة بهم، مركزين على مجالات التحسين التي تتناسب مع أعمالهم وعاداتهم الشخصية. أحد الزملاء فقد عشرين رطلاً (باونداً) من وزنه عندما شرع في إحصاء المرات التي أكل فيها شيئاً ذا محتوى عال من الدسم.

والأهم من الوقت الذي تم اختصاره في مكاتب الموظفين التنفيذيين للإقليم المركزي لشركة AT&T هي الروح القيادية التي أظهرها سيرجيسكيتر. لقد برهنت هذه الروح القيادية على التزامه نهج النوعية. وبينت مدى سهولة تطبيق تقنيات التحسين في أية وظيفة (راجع أيضاً سيرجيسكيتر وروبرتس 1993). ولا يزال سيرجيسكيتر يحتفظ بقائمة مراقبته الشخصية حتى بعد اعتزاله العمل من شركة AT&T .

وعلى غرار بيرني سيرجيسكيتر عزف كثيرون من الموظفين التنفيذيين والمديرين الوارد ذكرهم في هذا الكتاب عن اتباع الأسلوب التقليدي أي أسلوب الإدارة بإصدار الأمر والتحكم. لقد تبين لهم أنه أسلوب أساسه افتراضات عمرها مئة سنة وضعها فريدريك تيلور عندما استحدث نظرياته عن الإدارة العلمية. قبل سنة فقط لم يكن العمال متعلمين ولا مهرة، وكان

المديرون والمشرفون على العمال أكثر معرفة من العمال بكيفية القيام بالعمل. وهم الذين كانوا يقررون ما الذي يجب على العمال فعله، وكيف يجب أن يقوموا بالعمل. وكانوا يصدرون الأمر إلى المستخدمين للقيام بمهمات محددة لهم ويضعون الرقابة موضع العمل للتأكد من أن المستخدمين قاموا بالعمل الموكول إليهم.

في سنة 1960 بدأ تدريبي الشخصي على الإدارة في دورة دراسية حول مبادىء الإدارة. وهناك تعلمت أن وظائف أي مدير هي أن يخطط، وينظم، ويعين الموظفين، ويوجه، ويراقب. وبعد مرور ثلاثين عاماً كانت لا تزال مناهج بعض الكليات وإدارات الشركات تعطي الدروس لتعليم هذه الوظائف الإدارية ذاتها.

بيد أن الأزمنة تبدلت. ففي بيئة هذه الايام، ولاسيما في المهن التي أساسها المعرفة، كثيراً ما يكون العمال أدرى من مديريهم بكيفية القيام بأعمالهم. ومع أن وظائف الإدارة الخمس الأقدم عهداً لا تزال صالحة، فإن المؤسسات الكبرى تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وفي بعض الحالات إلى مستوى الفرد، وفي حالات أخرى إلى فرق عمل تتولى إدارة نفسها بنفسها. في هذه الأثناء، يستبدل المديرون المهام القديمة للإدارة، أي مهام التوجيه والمراقبة لتحل محلها وظائف جديدة. وهكذا فإن المديرين في هذا الزمن، باستخدامهم نموذج الإدارة الجديد، يفوضون السلطة، ويمارسون الرعاية، ويكرمون، ويكافئون.

لا نعني بذلك أن المستخدمين يديرون العمل التجاري، فهم في منأى عن ذلك. إن القيادة العليا للمؤسسة هي التي تقرر مهمة العمل، وتقوم بتعريف قيمه، وتخلق رؤية وتوصلها إلى الآخرين. والقيادة هي أيضاً التي تحدد أهداف الأداء. والفرق في نموذج الإدارة الجديدة هو أن الإدارة تخوّل العاملين في المؤسسة سلطة إيجاد وتنفيذ أكثر الطرق فعالية وكفاءة لأداء المهمة وبلوغ الأهداف مع التقيد بقيم المؤسسة. وكجزء من نهج الإدارة الجديد، يعطي الرؤساء أيضاً المستخدمين تغذية مرتدة حول مدى نجاحهم

في إنجاز المهمة، وتحقيق الأهداف ومعايشة قيم المؤسسة.

التقدير والمكافأة

إن الرؤساء، إلى جانب إعطائهم المستخدمين تغذية مرتدة حول مدى نجاحهم في القيام بمهامهم، يقدرون للأشخاص العاملين إنجازاتهم ويكافئونهم، وهذا التقدير قد يتخذ طابعاً غير رسمي كتربيت على الظهر تحبباً، أو كلمة شكر خطياً، أو ثناء في اجتماع قسم المبيعات أو اجتماع فريق عمل. ويمكن أن يشمل التقدير مكافآت كقضاء ليلة في المدينة، أو مكافأة نقدية، أو جائزة بشكل أحد السلع، أو رحلة إلى حفل تكريم تقيمه الشركة. ويمكن أن يكون زيادة في الراتب وحتى ترقية. وكل شكل من هذه الأشكال التقديرية له قيمته عندما يستخدمه المديرون بشكل صحيح.

معظم المديرين يعبرون عن تقديرهم لأشخاص حققوا إنجازاً من نوع بلوغ هدف، والتقدير في مجال المبيعات ينشأ عادة من إقفال طلبية كبيرة أو تحقيق كوتا من المبيعات. أما في التسويق، فيكون الثناء على الشخص لقاء إتمام مشروع كبير كحملة دعاية ناجحة، وإنزال منتج جديد إلى السوق، أو القيام بدراسة بحث في السوق. ويكون تقدير فرق العمل في مجال التحسين لقاء حل مشكلة مزمنة أو تحسين نهج أساسي في العمل. ومن المؤكد أن تقدير الأشخاص وفرق العمل لقاء إنجازاتهم يظل شيئاً صحيحاً.

وعلى أي حال، فعندما يعبر المديرون عن تقديرهم لأشخاص، ينجزون أيضاً أهدافاً قيادية أخرى. والتقدير هو شكل من أشكال التغذية المرتدة. كما أنه طريقة لتوجيه الشكر على القيام بعمل تراه المؤسسة ذا قيمة. بل إن الأهم من ذلك أن التقدير الإيجابي هو الطريقة الأكثر فعالية لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها. والناس يميلون إلى تكرار السلوك الذي يعتقدون أنهم يكافأون عليه. إضافة إلى ذلك، عندما يقدّر أحد المديرين بصورة مشهودة أحد الأفراد أو فريق عمل، فإنه يرسل رسالة واضحة إلى الآخرين جميعاً، يبلغهم من خلالها ما هي الأشياء التي تثمنها المؤسسة فعلاً.

واستخدام التقدير كطريقة لتعزيز السلوك الإيجابي المفيد هو طريقة للتأثير في السلوك أكثر فعالية من تأنيب الأشخاص على أخطائهم في العمل.

أحد أمثلة السلوك الذي ترغب الشركات الكبرى في تشجيعه هو المشاركة في فرق العمل. في الماضي، كانت الشركات تبدي تقديرها للأشخاص لقاء أدائهم الفردي، أما الآن فإن الشركات تقدر العمل الجماعي وإسهامات الأفراد في الجهد الجماعي. وترغب الشركات الكبرى أيضاً في تشجيع طرق معينة يتبعها الأشخاص في حل المشاكل. والناس تاريخياً كانوا يحظون بالتقدير لقاء إصلاحات سريعة. ولكن، وكما يقول جو شوت، مدير الفعالية المؤسسية في شركة جيمس ريڤر، «الشركات التي تكافىء على مكافحة الحرائق، تولّد مفتعلي حرائق». وتريد الشركات الآن من الناس أن يستخدموا نهجاً رسمياً لحل المشاكل، لضمان تعريف الأسباب الجذرية وإزالتها ومنع حدوث المشاكل ذاتها تكراراً.

إن شركة زيروكس هي مثال الشركة التي نقحت برنامج تقديراتها ومكافآتها لدعم توجهها نحو تعزيز السلوكيات الجماعية واستخدام المناهج التي تؤدي إلى إصلاحات دائمة. وقد كان توجه شركة زيروكس، كمعظم الشركات، نحو تقدير الفرد الذي يؤدي العمل، وكانت تقرن المكافآت بالدرجة الأولى بالمال. ثم وسعت برنامجها ليشمل جماعات من الأفراد أو فرق عمل. كما أنها وسعت أشكال التقدير بدءاً بكلمة شكر بسيطة. وكان هنالك تغيير آخر هو التأكد من أن المديرين يقدرون الأشخاص علناً، وليس ضمن جدران مكاتبهم. وأخيراً، قامت شركة زيروكس بتعريف سلوكيات «الدور النموذجي» المحدد التي أرادت من المديرين تقديرها، وهي سلوكيات مثل استخدام أدوات تحسين النوعية والمشاركة في فرق العمل.

وأهمية تقدير سلوكيات الدور النموذجي في المبيعات لا تقل عن أهمية تقدير سلوكيات الدور النموذجي في نهج التحسين. تقليدياً، تقدر الشركات للعاملين في المبيعات بلوغهم أهداف المبيعات. ولكن كثيراً ما تسهم ظروف خارجة عن السيطرة إلى حد كبير في أداء شخص عامل في المبيعات،

وتؤدي هذه الظروف إلى تألق بعض العاملين في المبيعات بينما يخطىء آخرون أهدافهم. إن إقليم مبيعات جيدة، أو كوتا متدنية، أو طلبية كبيرة غير متوقعة، لها تأثير إيجابي حتى في النتائج التي يحققها أقل العاملين في المبيعات فعالية. بينما الإقليم المصمم تصميماً ضعيفاً، والكوتا العالية، وإفلاس زبون رئيسي أو الأوضاع الاقتصادية الضعيفة، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على أداء أفضل عامل في المبيعات. وعندما تقدر الشركات وتكافىء الممارسات الجيدة في مجال المبيعات والسلوكيات المؤدية إلى نتائج في المبيعات، تخلق قوة عمل أقوى في المبيعات ويكون أداء هذه القوة أفضل على المدى الطويل.

الاستمرار على المسار

إعلان الالتزام سهل، أما التشبث به فهو كثيراً ما يكون أمراً آخر. ووفق ما يقول وارن بنيس أن إحدى أهم مؤهلات القادة الفعالين هي استعدادهم لمتابعة المسار (لويب Loeb 1994). وذلك المسار هو كثيراً ما يكون طويلاً وأحياناً كثير العثرات. غير أن الأبحاث تشير إلى أن الحصول على نتائج من عملية التحسين يتطلب وقتاً، وأهم من ذلك إجراء التغيير في الثقافة الذي تستدعيه إدامة العملية. لقد ساعد مركز وستنغهاوس للنوعية والإنتاجية أكثر من 150 زبوناً في تنفيذ عملياتهم لتحسين النوعية. وتشير أبحاث المركز إلى أن الحصول على نتائج ذات شأن يتطلب وسطياً سنتين ونصف السنة. وتوصلت دراسة مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة (1991) لأوائل الذين أتموا المنافسة على جائزة بالدريج والحائزين عليها، إلى نفس الاستنتاج تماماً. قاعدة الحدس التي أخذ بها أحد المستشارين لتقدير الزمن الذي يحتاجه تغيير الثقافة تفيد بأن هذا الزمن هو سنة واحدة لكل طبقة من طبقات الإدارة. (في اجتماع عقده المستشارون مؤخراً قال أحد الممثلين الهزليين أن عدد السنوات المطلوبة من أجل تغيير حقيقي هو مربّع عدد طبقات الإدارة في المؤسسة). مهما يكن من أمر، التغيير يستغرق وقتاً ولا يأتي بسهولة.

في كتاب و. ادواردز ويمنغ الراحل وهو كتاب مشهور عنوانه «أربع عشرة نقطة لتحويل الصناعة الأمريكية» «Fourteen Points for the Transformation of American Industry»، النقطة الأولى هي «خلق ثبات في الغاية من أجل تحسين المنتج والخدمة» (1986 صفحة 24). ويوافق وارن بنيس على أن لدى القادة الناجحين ثباتاً في الغاية ويقول «أحد الأشياء التي تسمعها عن القادة الأقل فاعلية هو أنهم يفعلون أي شيء أشار به عليهم آخر من تحدثوا معه» (لويب 1994 صفحة 241). إن الشركات المعترف بأنها شركات في المقدمة من حيث عملية التحسين، كانت ولا تزال تمارس التحسين منذ سنوات وتطبقه في كل مجال ضمن مؤسساتها.

دور المديرين: الإدارة

التمييز بين دور القيادة ودور الإدارة ليس حاداً على الإطلاق. مثلاً، خلق رؤية آسرة هو جزء من دور القيادة، ولكن الرؤية تظل حلماً بدون خطة تسمح بحدوثها. وخلق خطة لدعم الرؤية يعتبر عادة وظيفة من وظائف الإدارة. مع ذلك فهو جزء هام من نهج التحسين.

خلق خطة للتحسين

إن الشركات الأوفر نجاحاً في تنفيذ الممارسات الست الفضلى بدأت بخلق خطة للتحسين. وهي وضعت خططها على أساس مدخلات الزبائن والمستخدمين. وحددت هذه الخطط التوجه كما حددت أهدافاً وتواريخ لتحقيق الأهداف. وهي خصصت ووزعت موارد الشركة. ومع أن هذه الخطط هي عادة منفصلة عن خطة أعمال المؤسسة إلا أنها متناسقة معها وتدعمها.

وقد رأى الكثير من هذه الشركات في بداية الأمر، أن وجود خطة تحسين منفصلة إنما يمثل تشديداً على عملية التحسين. بيد أن معظمها تعلّم بسرعة أن إبقاء استراتيجية العمل التجاري وخطة التحسين منفصلتين يعطي رسالة خاطئة: إذ أن هذه الرسالة تُبلِغ الأشخاص أن حل المشاكل ومناهج

التحسين هي أنشطة منفصلة عن العمل اليومي في المؤسسة. وما لبثت هذه الشركات، في سبيل جعل التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، أن جعلت خططها للتحسين جزءاً لا يتجزأ من خططها للعمل التجاري.

إن نهج إدارة النوعية لدى شرك GTE هو أحد أنجح المناهج. فمنذ بداية رحلة النوعية في سنة 1981، حسنت الشركة نوعية المنتج ونوعية الخدمة وزادت رضا الزبائن وخفضت التكاليف. وفي سنة 1994 تلقى قسم المديرين في شركة GTE جائزة مالكولم بالدريج الوطنية تقديراً لجهوده.

غير أن الشركة لم تحصل فوراً على النتائج التي كانت ترنو إليها. كما تعرضت لعدة حوادث وحكايات طريفة عن التحسينات، فإن النتائج لم تجد انعكاساً لها في مقاييس العمل التجاري الأساسية. بعد ثلاث سنوات، ألقت قيادة شركة GTE نظرة أخرى على جهد التغيير. فوجدت القيادة أن إدارة النوعية لم تكن آنذاك جزءاً من الطريقة التي أرادت الشركة اتباعها لتسيير أعمالها. ولذلك، طورت الشركة في سنة 1985 مقاربة جديدة أطلقت عليها اسم «النوعية، الميزة التنافسية». وكانت بداية هذه المقاربة من عند قمة العمل التجاري ثم امتدت إلى كل طبقة من طبقات الإدارة. وكانت الرسالة واضحة: إدارة النوعية هي الطريقة التي تريد الإدارة العليا اتباعها لتسيير أمور العمل التجاري. وقد نجحت. فالمقاربة الجديدة حققت مردود الاستثمار الذي أرادته الشركة. وكان النجاح بفضل جعل عملية التحسين جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري في الشركة.

تبادلية نيويورك (Mutual of NewYork) اختصارها موني (MONY) سلكت طريقاً مختلفاً. فكبار المديرين التنفيذيين في شركة التأمين هذه أدخلوا إدارة النوعية في بناء استراتيجية عملهم التجاري للتسعينات من القرن العشرين، وفعلوا ذلك منذ البداية. وقد قالت جان هوارد، المسؤولة الأولى عن النوعية في شركة (موني) «في سنة 1988 حددنا استراتيجية عملنا التجاري لفترة التسعينات. وكانت الخطوة الأولى أن نحدد الأسواق التي كنا نتعامل معها، والأسواق التي نريد أن نتعامل معها. وجعلنا ذلك يتلاءَم مع نظام

التوزيع في شركتنا وطورنا هيكلية دعم لعملنا التجاري». إن جزءاً من تلك الهيكلية اشتمل على إدارة النوعية. وقد وقع اختيار الإدارة العليا في شركة (موني) على إدارة النوعية لتوفير «الأدوات والتقنيات والأسلوب التي تنطلق منها مقاربة العمل التجاري».

كانت هوارد مسؤولة عن العمل اليومي في تنفيذ الخطة. في سنة 1990 بدأت برنامجاً تعليمياً للإدارة العليا في شركة (موني). وتقول هوارد «إحدى المواعظ هي أنه إذا لم يوجد لديك التزام إدارة عليا فعليك أن تقتنصه، إذ بدونه لا يكون نجاح». لقد أمضت هوارد أكثر من سنة تعمل على تنفيذ برنامج تعليم وتوعية لفريق الإدارة العليا في شركة (موني). وفي هذا البرنامج قدمت وصفاً لنهج النوعية وأصوله، ولما اختارت شركة موني أن تنخرط فيه، وما تفعله المنافسة، وكيف ينبغي أن يعاد تشكيل المؤسسة، وكيف ستبدو الثقافة الجديدة. وبعد فهم نهج النوعية، أوجد المديرون التنفيذيون رؤية للشركة.

كانت الخطوة التالية هي توعية بقية أفراد الشركة بالمهمة الجديدة والرؤية، وتوفير تعليم عام للمفاهيم الأساسية للنوعية. وقد أمضت هوارد أكثر من أربعمائة ساعة في الظهور أمام الناس في سائر أنحاء البلد عندما بدأت نهجها «نهج الشراء بدافع الحاجة». وكان تدريب النوعية متبوعاً بالبحث عن الممارسات الفضلى في مضمار تنظيم المبيعات. وقامت هوارد بالجمع بين فرق من أهم العاملين في المبيعات من سائر أنحاء البلد. وكانت الغاية هي المشاركة في الممارسات الفضلى والبحث عن طرق ليكون هؤلاء أكثر فعالية. وقد ركزت الفرق على طرق لخفض الأنشطة غير المتصلة للبيع أو نقلها إلى آخرين وزيادة الوقت الذي يستطيع العاملون في المبيعات تمضيته مع الزبائن.

خلق خطة والسير بموجبها أمر هام، ولكن مقياس النجاح الحقيقي هو مدى حسن تنفيذها. في حالة شركة موني، نالت النتائج التقدير الوطني عندما تلقى فريق عامل مع هوارد في سنة 1993 جائزة مجلة (إدارة المبيعات والتسويق) لمجموعة مبيعات متفوقة، وبهذه المناسبة ظهرت صورة هوارد على غلاف المجلة. وقد كان فريق عمل مجموعة الإنتاج الرفيع الثانية في

شركة موني هي مجموعة المبيعات الوحيدة من بين المجموعات المشاركة في المنافسة، التي نالت علامة A أو +A في كل فئات التحكيم الخمس في استطلاع مؤسسة غالوب الذي حدد الفائزين. وكان فريق العمل هذا قد رفع المبيعات بنسبة 47 بالمئة خلال مدة سنة واحدة، وفعل ذلك بواسطة تقديم خدمة أفضل للزبائن (بروير، 1995).

لم تكتمل بعد خطة شركة موني. ففرق العمل مستمرة في البحث عن طرق يستطيع بموجبها العاملون في المبيعات أن يزيدوا الزمن الذي يمضونه مع الزبائن في عملية البيع. والممارسات الفضلى التي يقوم بتطويرها فريق مجموعة الإنتاج الرفيع الثانية وآخرون مثله، هذه الممارسات آخذة في الانتشار في أوساط مجموعة المبيعات في شركة موني. وتضم الشركة إلى صفوف التدريب على البيع، الأحسن أداء بين العاملين في المبيعات ليشاركوا بعضهم بعضاً ممارساتهم الفضلى، وتشجع الشركة العاملين في المبيعات الذين تقدموا في العمر، على تشكيل مزيد من فرق العمل في أوساط العاملين في المبيعات.

جعل خطة التحسين جزءاً من استراتيجية العمل التجاري ليس مقتصراً على الشركات الكبرى مثل GTE وشركة موني. ذلك أن شركات عديدة أصغر من تلك هي أيضاً قد جعلت التحسين على نطاق الشركة بكاملها جزءاً من استراتيجيات أعمالها التجارية. ولكن من غير المعتاد أن يحدث ذلك في تجارة السيارات بالمفرق. فمعظم تجار السيارات يديرون أعمالهم على أساس يومي، وقلة منهم لديهم أي نوع إطلاقاً من استراتيجيات العمل التجاري. أما شركة بارك باليس موتوركارز في مدينة دالاس فإنها استثناء.

إن المديرين التنفيذيين في شركة بارك باليس موتوركارز لديهم استراتيجية عمل تجاري تركيزها على التحسين المستمر في اتجاه الهدف الأول للشركة وهو: إرضاء الزبائن على المدى الطويل. واستراتيجية الشركة ترمي إلى تغيير ثقافة تاجر السيارات المعهودة وجعل الجميع يعملون في اتجاه هدف مشترك. وخطط العمل التجاري في كل قسم من أقسام تجارة

السيارات تدعم استراتيجية الشركة في نطاقها الشامل. وخطة تعويض معظم العاملين في تجارة السيارات هي أيضاً تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبائن. إن شركة بارك باليس، شأنها شأن شركة GTE وشركة موني، تحصل على نتائج. وأكثر من تسعين بالمئة من زبائنها «راضون جداً» عن تعاملهم مع شركة بارك باليس، كما أن مركز الشركة لبيع سيارات مرسيدس بنز ـ وهو أحد ثلاثة من مقرات البيع التابعة لها ـ يعتبر في المرتبة العاشرة في الولايات المتحدة من حيث المبيعات، وفي المرتبة الخامسة من حيث الخدمات.

وشركات GTE وموني وبارك باليس للسيارات ما هي إلا ثلاث شركات جعلت من نهج التحسين الرسمي جزءاً من استراتيجيتها للعمل التجاري. ومن الناحية الافتراضية، هذا هو ما فعلته كل شركة نفذت بنجاح عملية تحسين كبرى. وجميعها تقرّ بأن الرافعة الحقيقية مستمدة من جعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية الشركة، والإخفاق في تحقيق ذلك إنما يهبط بالعملية إلى مكانة الدرجة الثانية في أحسن الأحوال، أي إلى شيءٍ ما يمكن القيام به عندما يتوفر الوقت للالتفات إليه. وفي الشركات التي هذه هي حالتها، ينتهي الأمر عادة بعملية التحسين إلى سلة المهملات التي تلقى فيها المشاريع التي تولع بها الإدارة وتتحمس لها ثم تهملها.

القيـــاس

القياس هو جزء أساسي آخر من أجزاء الإدارة. وهو يشمل تطوير أنظمة للقياس، وجمع المعطيات، واتخاذ قرارات على أساس هذه المعطيات. وأنظمة القياس هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري، وهي توفر للإدارة تغذية مرتدة عن مدى حسن تنفيذ خططها. والقياسات تنبىء المؤسسة بمدى حسن عملها بالنسبة إلى أدائها وأهدافها التحسينية، وتنافسها، ومتطلبات زبائنها. والقياسات هي أيضاً جزء أساس من إدارة العمل التجاري، وهي تبقي الإدارة على اطلاع على مدى حسن تنفيذ المناهج وتأثير تحسينات المناهج. وأخيراً، عندما يستخدم المديرون القياسات بصورة صحيحة تكون هذه

القياسات أداة تحفيز قوية. ويقول أحد المستشارين الداخليين في شركة جنرال الكتريك إن 65 بالمئة من التحسين ينشأ بمجرد وضع مقياس على شيء ما.

القياسات والاستراتيجية

لكي تكون القياسات مؤثرة، ينبغي للإدارة أولاً أن تلائم بينها وبين استراتيجية العمل التجاري في المؤسسة. فإذا كان هدف الاستراتيجية هو زيادة ولاء الزبون والاحتفاظ به بينما القياس الرئيسي للمبيعات هو عدد الحسابات الجديدة المباعة، تكون المؤسسة قد أخفقت في الملاءَمة بين استراتيجيتها وقياسات مبيعاتها. أما إذا كان هدف استراتيجية الشركة هو النمو عبر تجديد آخر في المنتجات وكان مقياس أداء المبيعات هو الحصول على ما لا يقل عن 25 بالمئة من الإيراد من منتجات تم إحداثها في آخر أربع سنوات، تكون الشركة قد لاءَمت بين استراتيجية عملها التجاري والقياس المتبع من قبلها.

وأحد أمثلة الملاءَمة بين القياسات واستراتيجية الشركة نحصل عليه من شركة صغيرة في ولاية اركنسو لتعليب اللحوم. كان لدى هذه الشركة في مطلع الستينات من القرن العشرين ستة أشخاص يعملون في المبيعات، وهؤلاء كان يجري قياسهم، وتقديرهم ومكافأتهم على الحجم الإجمالي لمبيعاتهم. بعد أن قامت الشركة بأتمتة نظامها المحاسبي، استطاعت أن تصنف مراتب الزبائن والعاملين لديها في المبيعات على أساس الربح وكذلك على أساس حجم المبيعات. ولشدّة ما كانت دهشة الإدارة عندما أظهر أول تقرير عن التصنيف أن العاملين في المبيعات الذين كانت مبيعاتهم الأدنى حجماً أنتجوا أعلى الأرباح للشركة. كان تصنيفهم من حيث الأرباح عكس تصنيفهم من حيث حجم المبيعات. لقد كانت الشركة تقوم بقياس الشيء الخطأ وتقدّر وتكافىء الأشخاص الخطأ.

القياسات المشتركة عبر دوائر الشركة

من المهم أيضاً ملاءَمة القياسات عبر خطوط الدوائر. ولنتأمل هذا

المثال. إحدى وحدات العمل التجاري في شركة كبيرة تقدم خدمة شعبية عن طريق الاتصال بجهاز الكومبيوتر. ولكي يتمكن الزبائن من الاتصال بهذه الخدمة والاستفادة منها، فإنهم بحاجة إلى منافذ اتصال بالكومبيوتر وجهاز تشغيل تؤجرهم إياه دائرة المبيعات في الشركة ويقوم بتركيبه حرفيون مختصون بالأنظمة. ومع أن العاملين في المبيعات يكونون في دائرة منفصلة عن دائرة العاملين في تشغيل النظام، فإن وحدة العمل التجاري المذكورة تتوقع من هؤلاء وأولئك العمل سوية كفريق عمل.

يتم قياس العاملين في المبيعات ومكافأتهم على أساس مقدار ما يتمكنون من بيعه. إلى هذا الحد، الأمور بخير. بيد أن وحدة العمل التجاري تقاس وفق ميزانية رأسمال ثابتة تحدد كمية الأجهزة المادية التي تستطيع شراءَها لإعادة بيعها إلى الزبائن. كذلك، فإن أحد قياسات مهمة دعم الأنظمة هو إحصاء عدد الأفراد العاملين في الوظيفة، أي مستوى عددهم. في هذه الحالة هنالك عدد محدود من الأشخاص لتركيب الأجهزة وتدريب الزبائن على استعمالها. هل ترى التناقض بين الطريقة التي تتبعها وحدة العمل التجاري في قياس المبيعات والميزانيات وإحصاء عدد العاملين؟.

يستطيع العاملون في المبيعات وبسهولة أن يؤجروا أجهزة يفوق عددها ما يستطيع العمل التجاري توفيره وما يستطيع العاملون في دعم الأنظمة تركيبه والعناية به. وأنظمة القياس والتعويض توفر للمبيعات حافزاً إلى القيام بذلك بالضبط، والنتائج هي: أن العاملين في المبيعات ينافس أحدهم الآخر على موارد محدودة. والتحدي الذي يواجهه العاملون في الأنظمة هو أن يظل جميع العاملين في المبيعات والزبائن سعداء. ولن يشعر الزبائن بالرضا إذا لم يتمكنوا من الحصول على الأجهزة أو على المساندة التي يحتاجونها بعد أن يكون قسم المبيعات قد أبلغهم بأن الأمور ستكون على ما يرام عندما يبتاعون هذه الأجهزة. ولن يكون أداء فرق العمل موفقاً بسبب سوء التوافق في القياسات وما يسببه ذلك من منازعات.

أحد الأمثلة الفذة على سوء ملاءَمة القياس كثيراً ما نشاهده في

القياسات الخاصة بدوائر المبيعات وقياسات التدريب على المبيعات. فدائرة المبيعات تقاس عادة بما تبيع وتساند من منتجات وخدمات، والعديد من الشركات أضافت إلى ذلك قياس رضا الزبائن. وأحد عناصر رضا الزبون مصدره العاملون في المبيعات ذوو المعرفة الجيدة بالمنتجات. وتدريب العاملين في المبيعات يقاس غالباً بالإنتاجية محسوبة بكلفة المتدرب في اليوم الواحد. بل إن دائرة التدريب في بعض الشركات هي مركز ربح إذ أنها تحصّل ما تكلفته في التدريب من دائرة المبيعات. كما أن تقييم التدريب يتم على أساس التغذية المرتدة للمتدرب.

وقياس كلفة تدريب الطالب في اليوم ينمي صفوفاً كبيرة تستهوي أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وهذا يسمح بإطفاء كلفة منفذي المنهاج والمدربين من خلال عدد كبير من الطلاب. بيد أنه يرغم مديري التدريب على إلغاء الصفوف التي هي دون السعة المطلوبة. وهو، على سبيل المثال، يردع عن التدريب على منتجات لا تخص جميع العاملين في المبيعات. إن الصفوف الأقل عدداً والأكبر حجماً التي تدرب على المنتجات الرئيسية قد تكون أكثر إنتاجية بالنسبة لمركز التدريب ولكنها قد لا تساعد في احتياجات العاملين في المبيعات. فإذا كان على العاملين في المبيعات أن ينتظروا إحداث صفوف للتدريب وإلا ضاعت عليهم فرصة التدريب على منتج تخصصوا به، عاد ذلك بالضرر على المبيعات وعلى رضا الزبائن. إن جعل التدريب مركزاً للربح يتناقض مع دوائر المبيعات التي تعمل وفق ميزانية. إذ أنه عند تضييق النفقات تتوقف هذه الدوائر عن تدريب العاملين فيها عندما تكون في أمسّ الحاجة إلى زيادة مهارات البيع أو زيادة المعرفة بالمنتجات.

تقييم الطلاب، وهو القياس الآخر المتبع في التدريب على البيع، إنما يعكس إلى أي مدى أحب الطلاب صفوفهم ودروسهم ولكنه مقياس ضعيف لمعرفة مدى استيعاب كل طالب للمعلومات أو المهارة، ولمعرفة ما إذا كان الطالب قد استفاد من مواد المنهاج التدريبي في عمله، أو ما إذا كانت النتيجة زيادة في المبيعات. إن قلة فقط من مؤسسات التدريب على البيع تهتم

بالملاءَمة بين التدريب على البيع ونتائج المبيعات.

إحدى هذه المؤسسات هي شركة هيوبلين، وهي شركة لتوزيع المرطبات والمشروبات الغازية، مقرها الرئيسي في هارتفورد، ولاية كنكتيكت. وهذه الشركة واحدة من عدد قليل جداً من الشركات التي قاست فعالية التدريب على البيع حيثما كان ذلك له أهمية، بمقياس إيراد المبيعات. إن روبرت ج. لامونتانيي، مدير التدريب في شركة نيوبليد، بإمكانه أن يقول بكل ثقة أن تدريب العاملين في المبيعات في الشركة ناجح.

الملاءَمة بين القياسات والزبائن

إن أهمية الملاءَمة بين القياسات والزبائن هي بنفس أهمية ملاءَمتها عبر الأقسام والدوائر. هذه الفكرة تغيب عن بال العديد من الشركات التي تركز على قياس ما هو هام لها. فقياساتها الداخلية غالباً ما تكون غير ذات علاقة بالأولويات العليا لزبائنها. على سبيل المثال، إحدى شركات تصنيع المواد الغذائية ذكرت أن قياساتها كانت عادة مصممة لمباغتة الزبائن الذين يرتكبون أخطاء في أعمالهم، كوضع طلبية بمهلة أقل من 48 ساعة، أو الوصول متأخرين لتسليم الطلبية، أو شراء كمية أقل من الحد الأدنى للطلبية.

عندما تلائم الشركات بين قياساتها وزبائنها، تتعرف على مدى تلبيتها لرغبات وحاجات زبائنها الأكثر أهمية. ومن وجهة نظر المنتج، قد يعني ذلك سرعة في تسليم الطلبيات، أو منتجات حسب مواصفات الشاري، أو خدمة ممتازة بعد البيع. من حيث المبيعات، قد يكون أكبر مطلب للزبائن هو وجود عاملين في المبيعات يفهمون العمل التجاري للزبون، وسرعة إقرار العقود، والوصول عبر أجهزة الاتصال إلى معلومات عن المنتج. وقياسات الملاءَمة، في مستواها الأعلى، تعني أن الشركة تحاول توفير النجاح لزبائنها بغض النظر عن كيفية قياس هؤلاء الزبائن لنجاحهم.

الملاءَمة بين القياسات والتعويض والأولويات

يرسل مديرو المبيعات رسالة شديدة التأثير عندما يلائمون بين

استراتيجيتهم وأنظمة قياساتهم وتعويضاتهم وتقدير موظفيهم ومكافأتهم. إنهم بذلك يقولون للعاملين في المبيعات ما هو المهم وما مدى حسن قيامهم بالعمل. بعد ذلك يدعمون هذه الرسالة بالتعويضات والمكافآت ومبادرات التقدير للأشخاص الذين يسهمون في تحقيق أهداف العمل التجاري. أما عندما لا يلائمون بين استراتيجيتهم والقياسات والمكافآت، فإنهم يرسلون رسائل مختلطة ويربكون العاملين في المبيعات. وبالتالي فإنهم يفقدون المصداقية. يحسن النظر في النتائج التي توصلت إليها دراسة الرواتب التي قامت بها شركة دارنيل (الجدول 2 ـ 1). لقد أظهرت هذه النتائج أن الشركات كثيراً ما تعتبر ممارسات المبيعات المحققة هامة، ومع ذلك لا تدعمها بحوافز البيع.

من المسلّم به أن العديد من مؤسسات المبيعات التي شاركت في دراسة دارنيل ربما كانت لديها قياسات غير مرتبطة بنظام التعويضات. الدراسة لم تعالج هذا الأمر. ولكني من واقع خبرتي الشخصية أرى أن معظم العاملين في المبيعات يهتمون فقط بالقياسات ذات الصلة بالتعويضات.

جدول 2 ـ 1 أولويات المبيعات مقابل حوافز المبيعات

مهمة المبيعات	النسبة المئوية من الشركات التي جرى استطلاعها وتعتبرها هامة	النسبة المئوية من الشركات التي جرى استطلاعها وتقدم حافزاً للعاملين في المبيعات
الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	98,7	30,4
البيع لحسابات رئيسية	92,3	29,5
إيجاد حسابات جديدة	91,3	34,1
تحسين الإسهام في الربح	90,6	33,1
تخفيض تكاليف البيع	62,5	16,7

المصدر: شركة دارنيل 1996 الصفحات 150 ـ 155

القياسات والقيم

أحد أدوار القيادة الإدارية هو التأكد من أن للمؤسسة مجموعة من القيم

قوية التأثير. هذه القيم توجه الأنشطة اليومية وتساند الرؤية والاستراتيجية. وبإمكان المديرين أن يزرعوا قيماً مناسبة بشكل جزئي بواسطة الملاءَمة بين القياسات، والتعويضات وتقدير العاملين ومكافأتهم. على سبيل المثال، إذا كانت شركة ما تثمّن الاحتفاظ بالزبون، فإنها تقيس مدى نجاح العاملين في المبيعات في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. ويبين السطر الأول في الجدول 2/1 أن 95 بالمئة من الشركات التي جرى استطلاعها أوضحت أنها تثمن فعلاً الاحتفاظ بالزبائن غير أن 31 بالمئة فقط من هذه الشركات تعزز هذه القيمة بواسطة قياس العاملين في المبيعات وتعويضهم عن حسن التزامهم بها. أما الأربعة والستون بالمئة الباقية فهي إما أن تكون غير مدركة لعدم وجود ملاءَمة بين قيمها وقياساتها أو أنها في الواقع لا تثمّن إطلاقاً الاحتفاظ بالزبائن.

الخطوة الأولى في الملاءمة بين القيم والقياسات هي تحديد القيم الراهنة لدى المؤسسة. ومجرد سؤال الرؤساء التنفيذيين والمديرين ما هي الأمور التي تثمّنها الشركة، هذا السؤال سيبين ماهية القيم التي تتبناها. والخطوة الثانية هي معرفة ما إذا كانت القيم التي تتبناها هي ذات القيم التي توجه فعلاً سلوكياتها. إن المستخدمين والزبائن والمورّدين وغيرهم من مالكي الأسهم يمكنهم أن يقدموا هذه المعلومات. كذلك فإن ما يقيسه المديرون فعلاً، وكيفية أسلوبهم في تعويض الأشخاص وتقديرهم ومكافأتهم وكيفية تمضيتهم الوقت، هذه الأمور أيضاً تشير إلى قيمهم الحقيقية. عندما تكون القيم التي تتبناها الإدارة هي ذات القيم التي تمارسها ولها بصورة تقريبية ذات الأولويات، يكون المديرون متوافقين وذوي مصداقية ـ وتكون مؤسستهم ضمن الأقلية.

الخطوة التالية هي معرفة مدى مساندة القيم التي تمارسها المؤسسة لرؤية المؤسسة واستراتيجيتها. لننظر في رؤية شراكة طويلة الأجل مع زبائن رئيسيين. إن الاستراتيجية التي تستطيع إنجاز ذلك تشتمل على وجود عاملين في المبيعات ذوي معرفة في العمق بالزبائن وبخط الإنتاج. والقيم المساندة

قد تتضمن:

- أخذ الوقت الكافي لتعلم وفهم عمل الزبون التجاري.
- حلول البيع التي تناسب أفضل مصالح الزبون على المدى الطويل.
- أخذ الوقت الكافي لتعلم منتجات الشركة وخدماتها.
- تحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن.

في هذه الحالة، إذا دفعت الشركة إلى العاملين لديها في المبيعات 100 بالمئة من إيراداتهم عن طريق عمولات وقامت بقياسهم على أساس أهداف شهرية للمبيعات، عندها لا تكون هناك ملاءمة بين تعويضات الشركة وقياساتها من جهة والرؤية والاستراتيجية من جهة أخرى. إن دفع نسبة مئوية عالية نسبياً من إيرادات الرواتب إلى العاملين في المبيعات ومنحهم حوافز لاكتساب معرفة عن المنتجات وزيادة ما يعرفونه عن متطلبات الزبائن على المدى الطويل وتحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن، هذه كلها أقرب إلى الانسجام مع رؤية الشركة واستراتيجيتها.

تُرى، ماذا يحدث عند انعدام ملاءمة القياسات والتعويض مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها؟ لقد ظهرت عدة أمثلة في صحافة العمل التجاري والزبائن خلال بضع السنوات الأخيرة. أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً حدث عندما اتُّهمت شركة (سيرز اوتوموتيف سنترز) بأنها أوصت زبائنها بإجراء إصلاحات وشراء قطع تبديل لا لزوم لها. من الصعب أن نتخيل أن استراتيجية هذه الشركة العملاقة للبيع بالمفرق كانت تبغي النمو عبر مثل هذه الممارسة اللا أخلاقية في العمل التجاري. بيد أن الشركة قامت بقياس وتعويض العاملين فيها على أساس حجم العمل التجاري. إن ذلك لم يتلاءم مع القيم التي تتبناها الشركة وكانت النتيجة سمعة سلبية على مستوى البلد بكامله ودعاوى قانونية في عدة ولايات.

لقد عانى بعض شركات التأمين والسمسرة الأكثر شهرة في البلاد من

جراء فضائح نشرت أخبارها على نطاق واسع وذلك عندما لجأ عاملو المبيعات فيها إلى ممارسات مضللة لتحقيق إيرادات عالية وبلوغ أهداف طموحة في المبيعات. ولكن أهداف المبيعات العالية وإيرادات العمولات هي أمور شائعة في هذه الصناعات، وثمة شركات عديدة ناجحة مع أنها لا تزال تتحاشى الممارسات المثيرة للشك التي أوقعت الشركات المنافسة لها في المشاكل. هذه الشركات تعتمد على مجموعة من القيم شديدة الأثر، كما تشدد على السلوكيات الأخلاقية.

شركة موني تقدم لنا نموذجاً. إن جزءاً من استراتيجية هذه الشركة هدفه إعداد قاعدة صناعية قياسية للبيع الأخلاقي ولتحقيق ذلك تقوم شركة موني بتدريب كل العاملين في المبيعات على ممارسات البيع الأخلاقية. وتأكيداً لأهمية ذلك يتم التدريب من قبل مديري وكالة مختصة بالتدريب وليس من قبل دائرة التدريب. وبعد اكتمال التدريب ومراجعة مواد الدراسة كان المتدربون يخضعون لفحص في الأخلاق، فإذا فشلوا في الفحص كانوا يعيدونه إلى أن ينجحوا. من الواضح أن الشركة كانت تدعم استراتيجيتها بقيم أخلاقية شديدة التأثير (بروير 1995).

أولويات القياس

أحد المواضيع المشتركة بين الشركات الكبرى هو طريقتها في تحديد أولويات قياساتها على مستوى الشركة بكاملها. وعندما يركز معظم الشركات على النتائج المالية في المقام الأول، فإن هذه الشركات تضع زبائنها ومستخدميها في أعلى قائمة أولوياتها. فهي ترى أنها بإرضاء زبائنها والعناية بمستخدميها، تترك لأحجام مبيعاتها وأرباحها أن تقول أمورها بنفسها.

لقد اكتشفت شركة زيروكس قيمة وضع الزبائن في أعلى القائمة في وقت مبكر من مسيرتها الخاصة بالنوعية. وعندما بدأت عمليتها التحسينية أوجدت أهدافاً للربح والنوعية، وأعطت كلاً منهما وزناً مساوياً لوزن الآخر. ولم يمض وقت طويل حتى صار الربح هو الأول بين متساوين. وأدرك

مديرو الشركة أنه لا بدّ لهم من تغيير أولوياتهم للحصول على تحسينات النوعية التي يبتغونها. وقد أوجدوا مجموعة أهداف جديدة، فوضعوا إرضاء الزبائن في أعلى قائمتهم، يليه في القائمة إرضاء المستخدمين. أما حصة السوق والأرباح فكان ترتيبهما الثالث والرابع. وتوصلت شركات أخرى إلى الاكتشاف ذاته فجعلت إرضاء الزبائن في أعلى أولوياتها. ويقول جون لورنس من شركة زيروكس «إن الشركة تركز جهود الأشخاص على أهم جانب في العمل التجاري، أي الزبون. كل الأمور الأخرى تتبع».

أحد الاستثناءات اللافتة للانتباه في فلسفة «الزبون أولاً» هي شركة فيديرال اكسبرس. فهذه الشركة تضع المستخدمين في المكانة الأولى، والزبائن في المكانة الثانية، والنتائج المالية في المكانة الثالثة. وتعتقد إدارة الشركة أنها ترضي المستخدمين لكي يظل زبائن فيديرال اكسبرس سعداء. ففي شركة نصف مستخدميها تقريباً البالغ مجموعهم 94,000 مستخدم هم على اتصال مع الزبائن يومياً، يؤدي المستخدمون المرتاحون إلى أوضاعهم، أعمالهم بصورة جيدة. وتتابع الشركة موضوع رضا الزبائن كل يوم تقريباً وتحرص على إبقاء مؤشر رضا الزبائن في خانة 90 بالمئة.

وليست الغاية من كل هذا الكلام الانتقاص من أهمية الأرباح. فبدون الأرباح تفقد المؤسسة في نهاية الأمر عملها التجاري ويتدنى رضا الزبائن إلى الصفر. ولكن عندما تضع الشركات الأرباح والقياسات المالية الأخرى على رأس قائمة الأولويات، يشعر المديرون بإغراء لاتخاذ قرارات ذات أجل قصير على أساس جانب الكلفة في معادلة الربح. وينتج عن ذلك انخفاض الإستثمارات في جوانب مثل التدريب، والأبحاث، والتطوير وعملية التحسين. إن الإدارة بالقياسات المالية أشبه بمحاولة تدريب فريق كرة قدم في أثناء المراقبة المستمرة للوحة النتائج. ففي حالة المبيعات والتسويق، كما في حالة كرة القدم، العمل يجري على أرض الملعب.

عواقب غير مقصودة للقياسات

عند إعداد القياسات، خذ في الاعتبار قانون العواقب غير المقصودة.

وهذا القانون، وفقاً لكاتب العامود في مجلة فورتشن Fortune، دانييل سيليغمان، مرتبط بصورة عامة بالعالم الإجتماعي في جامعة كولومبيا روبرت ر. ميرتون، الذي كتب حول الفكرة قبل ستين سنة. يقول القانون «إن العمل السياسي كثيراً ما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، إذا لم نقل نتائج عكس المقصود» (صفحة 175). ويقدم سيليغمان أمثلة عديدة على تشريعات انحرفت عن غايتها. أحد أفضل الأمثلة هو الضريبة التي فرضها الكونغرس الأمريكي على قوارب النزهة. لقد كانت الغاية من هذه الضريبة امتصاص أموال الأغنياء، فإذا به يتسبب بدلاً من ذلك في شبه توقف لأعمال صناعة بناء القوارب.

في كثير من الأحيان يمكن أن تكون للقياسات التي أساءت الإدارة التفكير بها، إلى نتائج مماثلة. لنأخذ مثال كوتا المبيعات السنوية في صناعة الكومبيوتر. تبدو منطقية لأول وهلة، فالمديرون يعطون العاملين لديهم في المبيعات كوتا مبيعات قيست بحجم الدولارات التي تمثل ثمن أجهزة الكومبيوتر والخدمات التي قبلها الزبائن في سنة ميلادية. غير أن مديري المبيعات، عند تحديدهم حجم الكوتا، يأخذون في الاعتبار كل العمل التجاري الذي تأخر تنفيذه، أي العمل التجاري الذي بيع في السنوات السابقة ولكن لم يتم شحنه إلى الزبون. والنتيجة غير المقصودة للكوتا السنوية هي أن العاملين في المبيعات يكون لديهم حافز لبيع وتركيب أجهزة في السنة ذاتها، سواء أكان ذلك أو لم يكن محققاً لأفضل مصالح الزبائن. على أية حال، عامل المبيعات يتسلم طلبية في هذه السنة لتسليمها في السنة التالية، ومدير المبيعات، إنما يدخل الصفقة في كوتا السنة التالية. إن الكوتا السنوية تعرقل الهدف الذي حددته معظم الشركات، أي هدف إقامة شراكة طويلة الأجل مع الزبائن.

لقد رأينا أمثلة أخرى لقياس نتائج المبيعات بدون أخذ مصالح الزبائن المثلى بعين الاعتبار. نستعيد في الذاكرة أمثلة شركة سيرز اوتوموتيف سنترز وبعض شركات التأمين والسمسرة الكبرى، جميعها احترقت من جراء التركيز

الشديد على نتائج مبيعات قصيرة الأجل ونسبة مئوية عالية من الإيرادات الناجمة عن العمولات. يقول مدير تسويق في مصنع للأجهزة الكهربائية إنه قبل أن تنتبه الإدارة إلى تأثير أهداف المبيعات قصيرة الأجل، كان الرأي السائد «لا تقلق على السنة القادمة، واللعنة على الزبون».

بعض الشركات تخلّت عن القياس والتعويض على أساس إيراد المبيعات وهي تركز الآن على ربحية المبيعات. في حالات كثيرة يوفر ذلك قياساً أكثر فاعلية. ولكن هو أيضاً يمكن أن تكون له عاقبة غير مقصودة. لنفكّر كيف أن القياس والدفع على الأرباح يمكن أن يؤثرا في مبيعات منتج جديد. فالمنتجات الجديدة قلما تكون مربحة في مطلع بدايتها، ولكن في الوقت ذاته، وبما أنها جديدة، قد تتطلب حجماً غير متناسب من زمن المبيعات. وهي قد لا تحصل على هذا الزمن عندما تكون ربحية المبيعات مقياساً هاماً.

ليس القصد هو التخلي عن القياسات والتعويض المرتبطين بالأداء. القصد فقط هو الانتباه إلى احتمال حدوث عواقب غير مقصودة. يجب فحص كل قياس للتأكد من أنه يتلاءَم مع رؤية المؤسسة وقيمها واستراتيجيتها.

بساطة وقلة عدد

والآن فكر بعدد القياسات في مؤسستك. معظم الشركات الكبرى عندها ما بين ثلاثة وسبعة قياسات رئيسية على نطاق الشركة بكاملها، وهذه القياسات تتم في تتابع حسب الأولوية. ويستحيل التركيز على أكثر من ذلك. ولسنا بصدد القول أن كل مجال وظيفي، كالمبيعات أو التسويق، ليست له قياسات أخرى. بل ان له قياسات أخرى، ولكن قياسات كل دائرة يجب أن تساند قياسات الشركة بكاملها، والدوائر، بدورها، يجب ألا تحدّ عدد القياسات التي تدير العمل بموجبها.

في السبعينات من القرن الماضي وجدت شركة IBM أن مديري فرع

مبيعاتها كان لديهم 75 قياساً عليهم رصدها، فقررت الشركة أن عدد 75 زائد عن الحاجة وشرعت في تخفيض العدد. بعد بضع سنوات أعادت شركة IBM النظر مرة أخرى في عمل مدير الفرع وتبين لها أن العدد يقترب من 250. عندئذ قررت الشركة أن تحاول إعادته إلى 75. ومن الجلي أنه ليس باستطاعة أحد أن يتابع 250 قياساً، أو حتى 75 قياساً. في واقع الأمر كان تركيز مديري الفرع على نحو ثلاثة قياسات للمبيعات إضافة إلى إرضاء الزبائن، والميزانية وإحصاء عدد العاملين.

في النهاية، مبدأ Kiss هذه الحروف الأولى من العبارة الانكليزية Keepit Simple, Stupid ومعناها (حافظ على البساطة، يا غبي). هذا المبدأ لا ينطبق على أي مجال أكثر من انطباقه على مجال القياس. وسواء أكانت القياسات هي من أجل متابعة أداء المبيعات أو لتقرير فاعلية تحسينات النهج، فالأرجح أن يستجيب لها الناس عندما تكون بسيطة وسهلة على الفهم. ومن الأمور المساعدة أيضاً أن تكون معطيات القياس سهلة التحصيل والتحليل.

الاتصالات

الاتصالات أيضاً جزء هام من عملية التحسين ولها أبعاد قيادية وإدارية. والقيادة هي أكثر من مجرد تحديد مهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمها ووضع استراتيجيتها وتحديد أهدافها. بل إنها تعمل ما ينبغي عمله لإيصال هذه المعلومات لكل شخص في المؤسسة. فأعضاء المؤسسة إذا لم يكونوا على علم تام وفهم كامل لهذه المعلومات لن يتمكنوا من الملاءمة بين جهودهم ومساندة أهدافهم المشتركة.

إن المسؤولين التنفيذيين والمديرين يملكون المناهج الرسمية التي تتدفق عبرها المعلومات إلى أدنى وإلى أعلى وفي كامل المؤسسة، انهم يبثّون المهمة، والرؤية والقيم، والخطط، والأهداف في سائر أرجاء المؤسسة، وهم أيضاً يرسلون القياسات والتغذية المرتدة عن مدى حسن تنفيذ أعضاء المؤسسة للخطة ومدى بلوغهم الأهداف. هذه التغذية المرتدة عن الأداء

حيوية، بدونها يميل الأشخاص إلى تحقيق واقعهم الخاص.

إحدى عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة، أي إحدى الممارسات الست الفضلى، هي تقاسم المعلومات، وعمليات الاتصال الفعّالة توفر الطرق للقيام بذلك. على سبيل المثال، إذا قام فريق عمل في المبيعات في أحد المواقع بحل مشكلة مزمنة أو قام بتطوير نهج مبيعات أكثر فاعلية، تظل قيمة هذا الحدث محدودة ما لم يعلم بها العاملون في المبيعات في كل موقع آخر. وإذا أقام أحد الأقسام علاقات مع زبون رئيسي، لن تتمكن الأقسام الأخرى من الاستفادة إذا لم تجد طريقة للحصول على المعلومات المتعلقة بالزبون.

وإضافة إلى الاطلاع على المعلومات وتقاسمها على مستوى الشركة بكاملها، فإن مناهج الاتصال تمكّن المؤسسة من تنسيق جهودها التحسينية. إن شركات عديدة متعددة المواقع تجد أن هناك أكثر من شخص واحد أو فريق عمل واحد يعالج نفس المشكلة، هذه الشركات تحتاج إلى أساليب اتصال فعالة لتخفيض أو إلغاء ازدواجية الجهد.

الحصول على التزام الإدارة

وفقاً لما شرحناه سابقاً، فإن أية محاولة لإحداث تغيير رئيسي تتطلب التزاماً ومشاركة من قبل قيادة المؤسسة، وهذا يصح سواء أكانت المؤسسة مكتب فرع مبيعات، أو قسم تسويق أو شركة، وهو يصح أيضاً عندما تعمل معاً شركتان أو أكثر، في شراكة مع زبون أو مورّد، أو في سلسلة توريد، أو حتى في تحالف تسويق تكون فيه عند أعضاء التحالف منتجات وخدمات متممة لبعضها بعضاً، ويجب على قادة هذه المؤسسات جميعاً أن يظهروا التزامهم بالطرق التي جرى بحثها في هذا الفصل من الكتاب.

ما الذي يتطلبه الحصول على قيادة مستديمة لأي جهد في سبيل تغيير مؤسساتي؟ إن مايكل هرينغتون، نائب رئيس لشؤون النوعية في شركة «وورلد كالار» World Color يقول أن هناك ثلاثة دوافع: انهيار مالي

وشيك، زبائن متطلبون، ومدير تنفيذي مولود من جديد (هرينغتون Herrington 1991).

إن الانهيار المالي الوشيك كان الدافع إلى ثورة النوعية في أواخر السبعينات ومطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما أرغمت المنافسة اليابانية الشركات الأمريكية على التركيز على نوعية المنتجات. على سبيل المثال، في سنة 1979 علم ديفيد ريرنز، وكان آنذاك المدير التنفيذي لشركة زيروكس، أن بإمكان اليابانيين أن يعرضوا للبيع آلات نسخ أعلى نوعية بسعر للمفرق معادل لكلفة الإنتاج في شركته.

وطلبات الزبائن هي أيضاً دافع إلى تبديلات وهي تفرض الالتزام. لنأخذ مثلاً شركة وال ـ مارت وغيرها من شركات البيع بالمفرق. هذه الشركات تقوم بتغيير الطريقة التي يتبعها مورّدوها في البيع وفي مساندة هذه الشركات. فشركة وال ـ مارت مثلاً تريد وسيلة اتصال مع ورديها لنقل المعطيات الكترونياً. وعندما يطلب زبائن رئيسيون تبديلاً، فإنهم على الأرجح يخلقون إمكانية انهيار مالي. هذان الدافعان معاً يشكلان أزمة حقيقية أو محتملة تؤدي إلى التزام الإدارة.

يبقى الدافع الثالث الذي جاء على ذكره هرينغتون، أي المدير التنفيذي المولود من جديد. هذا القائد يقرّ بوجود طريقة أفضل لإدارة وقيادة مؤسسة. وهو يصل إلى هذا الاستنتاج بدون أي تأثير خارجي كبير. ومن واقع خبرتي أرى أن هؤلاء القادة يعادلون نحو خمسة بالمئة من جميع كبار المسؤولين التنفيذيين. ومن ضمنهم أشخاص مثل رالف ستيير من معمل نقانق جونسونفيل، وراي مارلو من شركة مصانع مارلو، وفرد سميت من شركة فيدرال اكسبرس. وللعلم، فإن شركة مصانع مارلو وشركة فدرال اكسبرس كليهما من الشركات الفائزة بجائزة بالدريج.

إن الحصول على التزام عند كل مستوى من مستويات الإدارة بدون حدوث أزمة وبدون مدير تنفيذي مولود من جديد يمكن أن يشكل تحدياً،

ولكن شركات عديدة تقدم البرهان أن ذلك ممكن. فهذه الشركات تدرك أنها ما لم تجعل من التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، ستواجه في نهاية الأمر انهياراً مالياً أو أن زبائنها سيطلبون تغييراً، والأفضل بدء الرحلة طوعياً وبطريقة أكثر انتظاماً مما تسمح به أزمة وشيكة.

إن الطريقة المثلى لحصول الرؤساء التنفيذيين والمديرين على التزام هي طريقة تغيير نظام القياس والمكافأة. يقول ج. هاولاند بلاكيستون، رئيس معهد جوران، أن إهمال هذا التغيير هو السبب الأوسع انتشاراً لإخفاق مبادرات التحسين.

شركة زيروكس، مثلاً، هي شركة حصلت على التزام الإدارة الوسطى بواسطة تغيير طريقة تقويم المديرين وترقيتهم. وبُعَيْد بدء شركة زيروكس رحلتها في مجال النوعية، أجرت استطلاعاً لآراء المستخدمين. أحد الأسئلة التي طرحت في الاستطلاع كان: هل مديرو المستخدمين (1) يمثلون نموذجاً للدور المطلوب منهم في نهج النوعية، (2) وهل يعرفون استخدام أدوات النوعية، أو (3) أنهم لا يساندون البرنامج. وقد أظهر الاستطلاع أن معظم المديرين، كما يراهم المستخدمون، لم يساندوا نهج النوعية. ومن أجل حل هذه المشكلة، أوجد المدير التنفيذي ديفيد كيرنز سياسة جديدة للشركة. فلكي يكون المديرون مؤهلين للترقية كان يجب أن يُنظر إليهم «كنموذج للدور المطلوب منهم» للتمتع بصفات «القيادة عبر النوعية». وعندما سئل عن سبب عدم ترقية المديرين الذين حققوا نتائج بارزة في العمل أجاب «نحن بحاجة إلى نتائج بارزة في العمل التجاري تكون مستديمة، وهذا يتطلب تغييراً في ثقافتنا. إنها توعية فظة أن يقال للمرء أنه غير مؤهل للترقية مع أنه حقق مؤخراً بعض النجاحات». ومن الجلي، أن هذه المقاربة فعلت فعلها، وهكذا فإن شركة زيروكس مستمرة في الطليعة من حيث التحسين المتواصل حتى بعد مرور وقت طويل على تقاعد ديفيد كيرنز.

وواضح أن الحصول على التزام من المديرين والمسؤولين التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى هو أمر أصعب. إن جوزيف جوران المستشار الإداري

كان لا يفتأ يقترح قبل تقاعده في سنة 1994، عرض القضية على الإدارة العليا باللغة التي تحسن فهمها: أي النتائج المالية. وخلال أحد حوارات جوران الأخيرة، سأله أحدهم ما هو رده عندما يأتي نائب رئيسه المالي على ذكر فائز آخر بجائزة بالدريج رغم أن أداءه المالي ضعيف، فكان رأي جوران هو أن ينظر السائل في ما كان يمكن حدوثه لو أنه استثمر 1,000 دولار في كل فائز من الفائزين بجائزة بالدريج.

مجلة بيزنيس ويك Business Week قبلت التحدي واستعانت بشركة «شركاء لتحسين الإدارة» وهي شركة استشارية مقرها في بلدة بيتشتري، ولاية جورجيا، لإيجاد الجواب. قامت هذه الشركة بحساب مردود استثمار فرضي بقيمة 1,000 دولار في كل فائز بجائزة بالدريج في تاريخ الإعلان عن الجائزة. وقامت الشركة بحساب مردود الإستثمار ذاته في SxP 500 وقارنت النتيجتين. فوجدت أن الإستثمار في SxP كان من شأنه أن يعطي مردوداً حسناً بنسبة 33 بالمئة. ولكن صندوق بالدريج المفترض كان من شأنه أن يعطي نتيجة أفضل كثيراً، أي مردوداً يصل إلى نسبة مئوية مدهشة هي 89 بالمئة. من الصعب تجاهل مثل هذا الأداء (مجلة بيزنيس ويك 1993 الصفحتان 7 و8).

فيما يلي أفكار أخرى قد تقنع المديرين رفيعي المستوى بأن يلتزموا نهجاً تحسينياً:

الاستماع إلى النظراء: مع أن المديرين قد لا يثمنون ما يأتي ممن هم دونهم مرتبة إلا أنهم يستمعون إلى نظرائهم في المؤسسات الأخرى. فهم يزورون الشركات الناجحة ويتحدثون إلى كبار المسؤولين فيها. والفائزون بجائزة بالدريج هم مرجعيات جيدة. إنهم يلتزمون بتقاسم المعلومات كشرط مسبق لترشيح أنفسهم للجائزة.

أداء علامة الإسناد: مقارنة بين أداء المؤسسة وأداء مؤسسات أخرى، كثيراً ما ترى الإدارة زيادة في المبيعات والأرباح ورضا الزبائن وتسعد بالنتائج، ولكن عندما يقارن المديرون بين أدائهم وأداء كبار الصناعيين يتبين لهم أنهم متخلفون.

الإستماع إلى الزبائن: قد لا يطلب زبائن الشركة تغييراً، ولكنهم في الأغلب يؤيدون الحاجة إلى التحسين إذا ما طرح الأمر عليهم. لقد أظهرت الأبحاث أنه من بين كل أدوات الإدارة، الإصغاء إلى الزبائن هو الأوثق علاقة بربحية الشركة.

البرامج الرائدة: إذا لم يلتزم المديرون بجهد تحسيني رئيسي عليهم أن يوافقوا على اختبار رائد، أي أن ينفذوا بعض أفضل الممارسات في مكتب مبيعات أو في منطقة ما وأن يقيسوا بالتالي النتائج. ولكن قبل البدء بالمشروع يجب التأكد من الحصول على موافقتهم على أمرين هما: كيفية قياس النجاح، وما الذي ستفعله الإدارة إذا كان المشروع الرائد ناجحاً.

الخلاصة

إن التبديل، سواء أكان تحسيناً إضافياً أو إعادة هيكلية جذرية، لا يحدث مصادفة. إنه يتطلب قيادة وإدارة قائمة على أساس من التزام دائم من قبل الجميع في المؤسسة. من بين سائر الممارسات الفضلى، يكون موقع التزام الإدارة وحده في رأس قائمة الأولويات.

الفصل الثالث

الاستماع إلى الزبائن

الاستماع إلى الزبائن ليس فكرة جديدة. إنه، في كل الأحوال، أحد أهم المهارات التي يمكن أن يمتلكها العاملون في المبيعات. وبدون هذه المهارة لن يستمروا في عملهم طويلاً. إضافة إلى ذلك، تقوم معظم الشركات بدراسات أبحاث للسوق من أجل التعرف إلى رغبات الزبائن وحاجاتهم من المنتجات والخدمات، والمساندة والمناهج الإدارية.

والغالبية العظمى من الشركات تقوم أيضاً بأبحاث إرضاء الزبائن لمعرفة مدى حسن تلبيتها لمتطلبات الزبائن. ووفقاً لدراسة عشرات من أدوات وتقنيات الإدارة قامت بها شركة «بين اند كومباني» و«ندوة القيادة الاستراتيجية»، اعتُبر استخدام استطلاعات الزبائن ثانية الممارسات الأكثر شيوعاً. يقول داريل ريغبي مدير شركة «بين اند كومباني» أن 85 بالمئة من الشركات التي استجابت للدراسة استخدمت استطلاعات الزبائن، وقالت 47 بالمئة من الشركات أنها تستخدم الاستطلاعات تكراراً. بل إن الأهم من ذلك أن استخدام استطلاعات الزبائن كان تعريفه؛ أنه إحدى الممارسات التي وفرت أعظم فائدة مالية.

لقد حصل مكتب المحاسب العام في الولايات المتحدة على نتائج مماثلة من دراسته في سنة 1991 للفائزين بجائزة بالدريج. كان «التركيز على الزبون» على رأس قائمتها للممارسات الست التي ميزت هذه الشركات عن

الشركات الأخرى التي قدمت طلبات الترشيح للجائزة. ووفقاً لمكتب المحاسب العام، فإن الشركات قامت بهذه الممارسة العليا بواسطة استخدام «جماعات التركيز، والاستطلاعات والاجتماعات في سبيل فهم أفضل لمتطلبات الزبائن وتوقعات القيمة» (ص20).

لسوء الحظ إن الاستماع إلى الزبائن من أجل تعريف طرق تحسين المبيعات والتسويق هو أقل شيوعاً بكثير. مع ذلك فإنه بدون معرفة أفكار الزبائن عن هذه الوظائف، تكون محاولة تحسينها أشبه في نتائجها بإطلاق الأسهم في الظلام. فالمرء في هذه الحالة لا يستطيع أن يعرف أين الهدف وهل أصابت الأسهم أهدافها. والغريب في الأمر أن مؤسسات عديدة تبدأ عملياتها التحسينية دون أن تتحدث إطلاقاً ولو مع زبون واحد.

بالنسبة لوظائف المبيعات والتسويق، يُعتبر الزبائن الخارجيون هم الأشخاص الذين يتخذون قرارات الشراء أو يؤثرون في اتخاذها. وأهداف الاستماع إلى هؤلاء الزبائن الواجب تعريفها هي:

- ما هي المعلومات التي يحتاجونها
- كيف ومتى يريدون تسلّم هذه المعلومات
- إلى أي مدى تلبي المبيعات والتسويق حالياً متطلباتهم من المعلومات
- كيف يمكن تحسين المبيعات والتسويق
- إلى أي مدى تنجح التحسينات بعد القيام بها.

ويجب أن نتذكر أيضاً أن للمبيعات والتسويق زبائن داخليين. ولهؤلاء الزبائن أيضاً متطلبات من المعلومات، ومدّخلاتها بدورها هامة لعملية التحسين.

ثمة سبب آخر للاستماع إلى الزبائن، وقد يكون هو الأهم إطلاقاً. السبب هو أن الزبائن يريدون الاستماع إليهم. ووفقاً لدراسة قامت بها مؤسسة التعلم الدولي (صور لولاء الزبائن، 1989 صفحة 4) لشركة التدريب في

ستانفورد، ولاية كنكتيكت، تتخذ جميع قرارات الشارين على أساس من ثلاثة أمور:

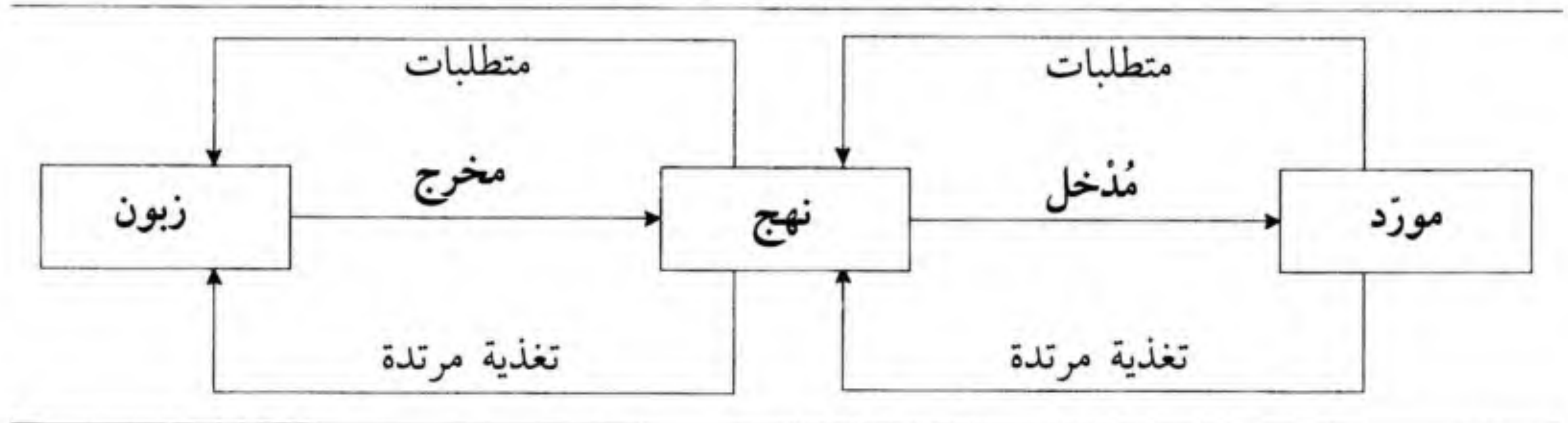
- أنا أحب الناس
- هم يعرفون عملي التجاري
- إنهم يتجاوبون معي.

إن التعامل مع هذه العوامل الثلاثة الحاسمة في اتخاذ القرار تتطلب استماعاً فعالاً إلى الزبائن.

محتوى المعلومات (أو ما الذي يجب سماعه)

لتعريف ما الذي يجب سماعه نحن بحاجة إلى فحص بعض عناصر نهج ما. في الفصل الأول من الكتاب ذكرت أن تعريف النهج هو سلسلة أنشطة تستقبل مدّخلات وتضيف قيمة وتنتج مخرجات تذهب إلى الزبون (هارنغتون 1991 ص9). إن الشكل 3 ـ 1 يبيّن لنا نموذج النهج الأساسي. فإذا كان هذا نهج تصنيع، فإن الموردين يقدمون المكونات كمدّخلات، والشركة تضيف قيمة بتجميع المكونات في منتج، والمُخرج، أي الصنف المصنَّع، يتم تسليمه عبر نظام التوزيع إلى الزبون.

الشكل 3 ـ 1 نموذج نهج أساسي



السهمان اللذان يشيران من الزبون إلى النهج في الشكل 3 ـ 1 يمثلان تدفق المتطلبات والتغذية المرتدة من الزبون إلى الشركة. والمتطلبات إنما

تبلغ الشركة ما يريده الزبون ويحتاجه. فإذا تم تجميع المنتج في جهاز كومبيوتر شخصي، عندئذ قد تتضمن متطلبات الزبون سرعة معالجة التصنيع، حجم ذاكرة، سعة قرص وسعراً. وقد تتضمن أيضاً موثوقية المعدات المادية، ومستويات الخدمة، والتدريب، والتوثيق والخدمة المساندة. وتغذية الزبون المرتدة تنبىء الشركة بمدى تلبية المنتج والخدمات المساندة لتلك المتطلبات.

أحد أمثلة نهج يشتمل على المبيعات والتسويق في شركة كومبيوتر هو حساب وتوزيع معلومات التسعير (انظر الشكل 3 ـ 2). إن عملية التصنيع تقدم معلومات الكلفة إلى الدائرة المالية. فتقوم الدائرة المالية بحساب الأسعار، والحسومات على الحجم وترسلها إلى دائرة التسويق، فتقوم دائرة التسويق بجمع هذه المعلومات في دليل مبيعات، ونشرات دعائية وكاتالوجات وتوزعها على دائرة المبيعات. ثم تقوم دائرة المبيعات بتسليم المعلومات إلى الزبائن صانعي القرار أو المؤثرين في صنع القرار.

هذا النهج هو من الناحية الأساسية ذاته في مصرف يطرح رزمة قرض شخصي جديدة، أو شركة تأمين تعرض بوليصة تأمين ممتلكات تجارية أو شركة توزيع لديها خط منتج جديد. في كل حالة من هذه الحالات تتدفق معلومات المنتج إلى دائرة التسويق لتجميعها، ثم إلى العاملين في المبيعات لتسليمها إلى الزبائن. وعلى غرار الحالة في المنتج المصنّع، النهج يتضمن طرقاً لجمع متطلبات الزبائن. والفرق هو أن المتطلبات هي المعلومات التي يحتاجها الزبون لاتخاذ قرار الشراء.

الشكل 3 ـ 2 عملية التسعير بالكومبيوتر

التصنيع	المال	التسويق	المبيعات	الزبون
يحسب معطيات كلفة الإنتاج ←	يحسب الأسعار والحسومات ←	يخلق مواد التسويق ←	يسلّم معلومات التسعير ←	يتخذ قرار الشراء

نموذج النهج (الشكل 3 ـ 2) يتضمن أيضاً طرقاً للحصول على التغذية المرتدة بشأن مدى تلبية المعلومات لمتطلبات الزبائن. والتغذية المرتدة تساعد الشركة في تعريف المشاكل والفرص المتاحة للتحسين في المجالات الأكثر أهمية للزبون. وبعد أن تجري الشركة التحسينات تنتج العملية مزيداً من المحصول، ومرة أخرى توفر وصلة التغذية المرتدة معلومات عن مدى تلبية المحصول متطلبات الزبون.

إن جمع متطلبات الزبون يكون سهلاً بمجرد أن يسعى إليها الشخص العامل في المبيعات أو التسويق. بيد أن الزبائن لا يكونون دائماً واعين لكل متطلباتهم. وحتى عندما يكونون واعين لها، لا يعبرون عنها دائماً. وعندما يعدّدون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون دائماً معلومات مفصلة. إن فهم هذه الظاهرة له أهمية في جمع وتعريف وإعطاء شرعية لمتطلبات الزبائن. إن الشكل 3 ـ 3 ينظم متطلبات الزبائن في أربع فئات.

الشكل 3 ـ 3 أربعة مستويات لمتطلبات الزبائن

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
«هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه»	«كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك»	«لم أكن أدري أن بإمكاني الحصول على ذلك»	«لم أفكر قط بذلك»

الزبون ←

عامل المبيعات ←

المتطلبات المذكورة صراحة

إحدى مسؤوليات العاملين في المبيعات والتسويق أن يعرفوا على وجه التحديد ما هي رغبات وحاجات الزبون. وهم يبدؤون بسؤال الزبون مباشرة، وأجوبة الزبون تسمى «متطلبات مذكورة صراحة». وهذه المتطلبات هي كلا المنتجات والخدمات التي تباع وكذلك المعلومات التي يحتاجها الزبون ليقرر

الشراء. السهمان المرسومان تحت المربعات في الشكل 3 ـ 3 تبيّن أن عامل المبيعات والزبون كليهما واعيان لهذه المتطلبات.

المتطلبات المفترضة

تحديد المتطلبات المفترضة أصعب لأن الزبون يظن أنها واضحة ولا حاجة للاهتمام بأن يذكرها على وجه التحديد. وكثيراً ما تكون هذه المتطلبات قائمة على أساس ثقافة وتقليد مؤسسة أو صناعة أو ممارسات شائعة في العمل التجاري. والمتطلبات المفترضة كثيراً ما تكون ملتبسة بسبب اللغة المبهمة. وكثيراً ما يحدث أن يطلب أحد الزبائن «عرضاً» دون أن يحدد بدقة ما الذي يريده في هذا العرض. والعامل في المبيعات يفترض أن الزبون يريد كتاباً يتضمن الأسعار وموعد التسليم في حين أن الزبون يريد وثيقة مؤلفة من ثلاثين صفحة تتضمن معلومات عن المنتج وخطة للتنفيذ. والسهمان في الشكل 3 ـ 3 يبينان أن الزبون يعرف المتطلبات المفترضة وأن عامل المبيعات ربما يعرف بعضها لا كلها. إن جزءاً من مهمة عامل المبيعات أن يتأكد بصورة مطلقة من تعرفه على متطلبات الزبون المفترضة. والهدف هو تحويل المتطلبات المفترضة إلى متطلبات معلنة صراحة.

المتطلبات المكتومة

بما أن الزبون لا يرى أن عامل المبيعات قادر على تلبية متطلبات معينة، فإنه يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها. في إحدى الحالات، لاحظت شركة مواد كيميائية أن أحد الزبائن توقف عن شراء منتج يستخدم في تنقية الماء عند اختتام عملية التصنيع. وعندما اتصل عامل المبيعات بالزبون لمعرفة السبب، علم أن جهة منافسة كانت آنذاك تبيع مادة كيميائية طرحت في السوق عند بدء عملية التصنيع لإبقاء الماء نظيفاً طوال الوقت. عرضت شركة المواد الكيميائية منتجات مماثلة ولكن بما أن الزبون لم يكن مطلعاً على عرضها هذا الحل لمشكلته، لم يطلبه إطلاقاً.

ثمة مسؤولية أخرى على عاتق عامل المبيعات هي التأكد من أن الزبون

مطلع على أن لدى الشركة البائعة قدرات تتجاوز المنتجات والخدمات. وهذه القدرات قد تشمل، على سبيل المثال، تبادل المعطيات الكترونياً بالنسبة لتسجيل الطلبية وإعداد الفاتورة، أو ترتيبات مالية فريدة، أو تدريب ومساندة في مقر الشركة. وكثيراً ما تكون هذه القدرات الإضافية هي التي تميّز الشركات الناجحة عن منافساتها.

إن الزبون مطلع على المتطلبات المكتومة. وجزء من مهمة المبيعات هو تعريف هذه المتطلبات والاستجابة لها كما في حالة المتطلبات المفصح عنها والمتطلبات المفترضة.

المتطلبات المجهولة

المتطلبات المجهولة هي غائبة كلياً عن وعي الزبون لها لأنها أشياء لم تخطر قط في باله. أحد أفضل الأمثلة على منتج لبّى حاجة متطلبات مجهولة هو جهاز التسجيل المحمول نوع (ووكمان) من إنتاج شركة سوني، الذي لاقى نجاحاً خرافياً. إن الشبان المراهقين الذين كانوا يتسكعون حاملين على أكتافهم صناديق تسجيل ذات أذرعة يزن الواحد منها خمسة عشر باونداً، لم يكونوا يسعون للحصول على آلة تسجيل تستخدم شريط كاسيت يستطيعون وضعها في جيوب ملابسهم ويستمعون إلى المادة المسجلة بواسطة سماعة توضع في فتحة الأذن. فلو سئل هؤلاء المراهقون عن مطلبهم لأجابوا أنه صندوق تسجيل أقل وزناً.

إن تعريف المتطلبات المجهولة أصعب كثيراً من تعريف الرغبات والحاجات الأخرى، ومع ذلك فقد يكون هذا التعريف أهم القدرات اللازمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم. في المبيعات من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر يتطلب الأمر السير خطوة إلى الوراء لإلقاء نظرة على الزبائن فيما يخص العلاقة ببضاعتهم ومنافسيهم والبيئة المتغيرة للعمل التجاري والبيئة التنظيمية المتغيرة. وفي مجال مبيعات المواد الاستهلاكية يتطلب الأمر فهماً للقيم والاهتمامات وأنماط الحياة المتبدلة. ومن الأمور الدقيقة أيضاً النظر إلى

المستقبل لتوقع المتطلبات المتبدلة وتأثير التكنولوجيا الجديدة. إن المؤسسات التي تتقن متطلبات المستهلك من الفئات الأربع هي التي سيكتب لها البقاء.

مصادر المعلومات

الخطوة التالية في فحص أفضل ممارسة استماع إلى الزبائن هي تعريف جميع المصادر المحتملة لمدخلات الزبون إلى عملية التحسين.

الزبائن الحاليون

الشركات الكبرى تعترف اعترافاً واضحاً بقيمة زبائنها الحاليين. انها تنظر إليهم نظرتها إلى ذخر، إلى الموجودات في العمل التجاري، مدركة أن الحصول على زبون جديد يكلفها خمسة أضعاف الجهد الذي تبذله في الحفاظ على زبون حالي. وهي تعلم انه أسهل عليها أن تبيع كميات أكبر ومنتجات أحدث إلى زبائن حاليين من إيجاد مشترين جدد. ومع التوجه نحو انقاص عدد الموردين الذين يتعامل معهم الزبون، تعمل الشركات والعاملون ضمنها في المبيعات جاهدين للاحتفاظ بقاعدة زبائنها الحاليين.

لهذه الأسباب كلها يوجد لدى معظم الشركات نهج للاصغاء إلى زبائنها الحاليين. والشركات الكبرى تستخدم أساليب تكميلية عديدة. ولنتذكر، مثلاً، كيف أن شركة ايستمان للكيميائيات تستخدم مجموعة من استطلاعات رضا الزبائن، وتقارير المبيعات من أجل تجميع متطلبات الزبائن ومتابعة موضوع رضاهم.

الزبائن المفقودون

افتراضياً، كل عمل تجاري يفقد بعض زبائنه أو طلبياتهم. في المبيعات بين عمل تجاري وعمل تجاري آخر، يصاب الزبائن بالإفلاس، ينصرفون عن عملهم، أو يتحولون إلى منافسين أو يعثرون على منتجات أو خدمات بديلة. بل إن الاحتمالات أكبر في مبيعات الزبائن. فالزبائن قد يتحولون عن علامات تجارية إلى أخرى، أو يشترون ما يريدون عبر قنوات مختلفة. وقد

تتبدل مصالحهم وهواياتهم. وقد ينصرفون عن عملهم أو يموتون. وأصعب الذين يمكن تحري وجودهم هم زبائن العمل التجاري أو المستهلكون الذين يشترون كمية أقل كل سنة من المورد بينما ينقلون العمل التجاري إلى آخرين.

السمة المشتركة بين الزبائن المفقودين هي أنهم جميعاً اتخذوا إجراء، أي انهم قرروا الذهاب إلى مكان آخر، الشركة بحاجة إلى معرفة سبب فقد الزبون، أو فقد طلبية أو فقد حجم في العمل التجاري. هذا مُدخل حيوي لعملية التحسين، ومع ذلك لا يفعل معظم الشركات شيئاً لاستخراج ما يحتويه هذا المصدر المعلوماتي.

أحد الأمثلة على شركة تتابع فعلاً موضوع الخسائر هي شركة اكيوريت، ومقرها وايتووتر، وسكونسن، وهي شركة تضع خطوط مواصلات فرعية من المواد الجافة. وتقوم شركة اكيوريت باستطلاعات للزبائن الذين يتلقون عروضاً لمنتجات الشركة ولكنهم يختاروا عدم وضع طلبية: وهذا قد يكون ناجماً عن حصول شركة منافسة على الصفقة التجارية أو عن قرار بعدم وضع طلبية لأي شيء. ومع ان شركة اكيوريت تبيع منتجاتها حصراً عن طريق ممثلي المصنع فإنها استطلعت هؤلاء الزبائن المفقودين بواسطة البريد المباشر. نحو 30 بالمئة من الزبائن أرسلوا ردوداً. المعلومات عن سبب خسارة شركة اكيوريت لطلبية ما قادت إلى كل من يستطيع الإفادة من الاطلاع على الطلبية، ومن ضمنهم مهندسو الإنتاج، والمديرون، وأقسام التسعير، وممثلو المبيعات وممثلو المصنع.

وعندما كانت الشركة تسأل ممثلي المصنع عن سبب فقدان طلبية ما، كان جوابهم الدائم تقريباً أن السبب يعود إلى السعر. ولكن عندما استطلعت شركة اكيوريت الزبائن المفقودين تبين لها أن السعر لم يكن قط تقريباً هو السبب. السبب الأكثر حدوثاً كان أن ممثل المصنع لم يفهم فهماً كاملاً متطلبات الزبون ولم يقترح الحل الصحيح. وكان رد شركة اكيوريت على هذه الحالة هو تحسين تدريب ومساندة ممثلي المصنع، وبذلك زادت معدل ختمهم للصفقات.

الزبائن المحتملون

الزبائن المحتملون هم الشركات أو الأفراد الذين لم يسبق قط أن أقامت معهم علاقة عمل تجاري. وهم كثيراً ما يمثلون إمكانية نمو كبير ولكن لم يتم الاتصال بهم عبر مقاربات المبيعات والتسويق الحالية أو انهم ببساطة لم يختاروا وضع طلبية. إن شركات المنتجات الاستهلاكية تستثمر بكثافة في الاستماع إلى الزبائن المحتملين، وبالطريقة الأمثل أي بواسطة الأبحاث الهاتفية، وجماعات التركيز وبواسطة المقابلات الشخصية. وفي قطاع التعامل بين عمل تجاري وآخر يقلّ عدد الشركات التي تستفيد من هذا المصدر للمدخلات، مع أن التقنية ذاتها تنطبق عليه.

زبائن الشركات المنافسة

إن الاستماع إلى زبائن الشركات المنافسة هو مجال آخر فيه إمكانية هامة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم. فالزبائن من هذه الشريحة اتخذوا قرارهم باستخدام منتج أو خدمة، ولكنهم يحصلون عليها من أحد المنافسين. على سبيل المثال، سلسلة مطاعم كبرى من طراز قديم، أخفقت في الاستماع إلى زبائن سلسلة أخرى. فهي استأجرت باحثين في شؤون السوق لإجراء مقابلات مع الزبائن عند مغادرتهم مطاعم السلسلة لكي تعرف إلى أي حد أعجبهم الطعام، والخدمة، والثمن، وكانت الردود بصورة عامة إيجابية. ولكن عدد الخارجين من المطاعم بدأ يتناقص، والذين قاموا باستجوابهم عزفوا عن التحدث مع الأشخاص الذين كانوا يتناولون وجبات الطعام السريعة في مطاعم من مثل مطاعم ماكدونالد ومطاعم برغر كينغ، ومطاعم KFC ومطاعم بيتزا هت. فلو فعلوا لعلموا أن زبائن المطاعم المنافسة يثمّنون الخدمة السريعة وأنواع الطعام المختلفة.

الزبائن غير المباشرين

حتى الآن، تحدثنا عن الزبائن الحاليين والمفقودين، والمحتملين،

وزبائن المنافسين. وكأنهم زبائن مباشرون. وإنهم كذلك بالنسبة لبعض الشركات. بيد أن شركات عديدة تبيع عبر قناة قد تتضمن مستوى واحداً أو أكثر من الموزعين، والتجار والوكلاء، والسماسرة، أو شركاء توزيع آخرين. وكثيراً ما ينعدم الاتصال المباشر بين هذه الشركات ومستخدمي أو مستهلكي منتجاتهم أو خدماتهم. في مثل هذه الحالات تعامل الشركات الوسطاء وكأنهم في آن واحد مستهلكون وجزء لا يتجزأ من الشركة. ورغم أهمية الاستماع إلى الشركاء في التوزيع، ينبغي للشركة أن تجد طرقاً للاستماع أيضاً إلى مستخدمي أو مستهلكي المنتجات والخدمات. إن شركات مثل موتورولا، المربع D ‏(Square D) واكيوريت، هذه الشركات جميعها تبيع عبر قنوات توزيع، وهي تقوم بمسح للذين في نهاية الخط يستعملون منتجاتها، أي زبائنها غير المباشرين، وتتقاسم نتائج المسح مع أعضاء قنواتها للتوزيع من أجل مساعدتهم في تحسين مبيعاتهم وتسويقهم وعمليات الخدمات التي يؤدونها.

الزبائن الداخليون

مصدر آخر من المصادر المحتملة لمدخل عملية تحسين المبيعات والتسويق، والذي كثيراً ما يجري تجاهله، هذا المصدر هو الزبائن الداخليون. في العديد من الشركات يتلقى هؤلاء الزبائن الداخليون الطلبيات التي تقفل بها المبيعات. وهذه الشركات تحتاج أيضاً إلى معرفة متطلبات الزبائن ومعلومات عن السوق والمنافسين وهي معلومات تحصل عليها المبيعات مباشرة من الزبائن. والتسويق له أيضاً أنواع من الزبائن الداخليين. ولكن في معظم الشركات يكاد هؤلاء الزبائن الداخليون لا يسألهم أحد إطلاقاً عن متطلباتهم، ولا يطلب إليهم تقديم تغذية مرتدة.

متى يكون الاستماع (أو التوقيت هو كل شيء)

عندما تطلب شركة ما تغذية مرتدة من زبون، تستطيع أن تفعل ذلك على أساس مبرمج زمنياً على غرار إرسال استطلاع سنوي لرضا الزبائن.

وبإمكانها أيضاً أن تطلب تغذية مرتدة بعد تفاعل زبون هام، كتلقي طلبية منه، أو تسليمه منتجاً أو خدمة، أو حل مشكلة. وقبل أن نتفحّص كلاً من أساليب الاستماع نحن بحاجة إلى أن نفهم متى يجب تطبيقها.

استطلاعات دورية أو مؤقتة زمنياً

معظم الشركات تجري استطلاعات رضا الزبائن على أساس توقيت زمني أو على أساس دوري. مثالياً، يكون للشركة عدد كافٍ من الزبائن بحيث تستطيع أن تنتقي كل شهر أو كل ربع سنة، نموذجاً هاماً من الوجهة الإحصائية، وأن تجري مسحاً لهذا النموذج بواسطة البريد أو الهاتف. هذه المقاربة توفر نظرة متكررة إلى رضا الزبون وتوفر القدرة على متابعة التوجهات مع مرور الزمن. وإذا كانت قاعدة الزبون أصغر من أن توفر نموذجاً إحصائياً صالحاً، عندها قد تستطلع الشركة جميع زبائنها سنوياً. في هذه الحالة، تحتاج الشركة إلى طرق أخرى لمتابعة رضا الزبائن في المدة بين الاستطلاعات السنوية. في السوق الحالية، يمكن أن تحدث تبدلات كبيرة في رضا الزبائن في غضون مدة اثني عشر شهراً.

الاستطلاعات الدورية طريقة ممتازة لرصد الرضا الكلي عن الشركة. ولكننا في بعض الأوضاع نفتقر إلى الحساسية الكافية لقياس تأثير التغييرات التي تجريها الشركة مثلاً، إذا كان الزبائن يتسلمون فواتير شهرية وكانت الشركة تقوم بتحسين نظام إعداد الفواتير، سيشعر كل زبون بالنتيجة، وعندها سيعكس الاستطلاع الدوري لرضا الزبون رد فعل الزبون على النظام الجديد لإعداد الفواتير. أما إذا كانت الشركة تقوم بتحسين تدريب العاملين في المبيعات على المنتج، فإن الزبائن الذين قاموا مؤخراً بمشتريات هم وحدهم الذين يحتمل أن يلاحظوا التحسين. والتغذية المرتدة من استطلاع دوري إلى دائرة تدريب العاملين في المبيعات ستكون هزيلة في أحسن الحالات.

والاستطلاع الدوري لرضا الزبائن يمكن أيضاً أن يحجب المشاكل إذا كانت قلة فقط من الزبائن لها تفاعل شخصي مع الشركة خلال مدة

الاستطلاع. لنأخذ كمثال حالة شركة (بروكلين يونيون غاز). هذه الشركة تلقت تقديرات جيدة لرضا الزبائن من زبائنها خلال مدة الاستطلاع. ولكن عندما قامت باستطلاع الزبائن الذين أقاموا لتوهم تفاعلاً شخصياً مع الشركة تبين لها أن 40 بالمئة كانوا غير راضين. ولم تتمكن هذه الشركة من تعريف المشاكل على وجه التحديد إلا بتوجيه نظرها إلى الزبائن الذين اتصلوا طالبين خدمة أو مشككين في فاتورة أو كان لهم اتصال شخصي آخر مع الشركة (رويال Royal 1994).

استطلاعات على أساس الصفقات

من أجل التغلب على المشاكل المرتبطة بالاستطلاعات الدورية، يرفد بعض الشركات هذه الاستطلاعات باستطلاعات على أساس الصفقات. فشركة بتني باوز، مثلاً، تقدم للأعمال التجارية الصغيرة والمكاتب المنزلية آلة وميزاناً يطبعان الأجور البريدية على الرسائل والطرود من أجل معالجة البريد الخارج، وتبيع هذه الرزمة عبر قناة تسويقها المباشر. وبعد كل عملية بيع ترسل الشركة إلى كل زبون جديد رزمة تتضمن رسالة شكر، ومعلومات للزبون، واستمارة استطلاع. والاستطلاع يستوضح الزبائن عن مدى رضاهم عن الآلة والميزان الجديدين ورضاهم عن تجربتهم مع المبيعات وعملية التسليم.

بعد أن يتم البيع، يكون التفاعل الرئيسي بين الزبون وشركة بتني باوز هو فاتورة ربع سنوية وزيارة سنوية لفحص آلة تسجيل الأجور البريدية. والشركة تجري استطلاعات دورية على نموذج من الزبائن الحاليين لقياس رضاهم الجاري عن المنتج وعن الخدمات بعد التسويق. وهي تستخدم الاستطلاع الدوري لتقويم وتوجيه الاتصال اللاحق مع الزبائن ومن أجل مساعي تحسين المنتج. ثم إنها تستخدم رسالة الشكر لقياس أداء الفرد أو القناة في مجال المبيعات وفاعلية عملية إنجاز الطلبية. والاستطلاع الدوري والاستطلاع على أساس الصفقات يقدمان معاً لشركة بتني باوز صورة كاملة عن رضا الزبون.

أساليب الإستماع

يفترض أن كل شركة ناجحة تستخدم، على أقل تقدير، أسلوباً رسمياً واحداً للاستماع إلى الزبائن ومعظم الشركات تستخدم عدة مقاربات تكميلية. وبعض الأساليب تعرّف متطلبات الزبون، وغيرها تقوم بتجميع التغذية المرتدة وتقيس رضا الزبون وولاءه، وقلة من هذه الأساليب تحقق كلا الهدفين. والعديد من هذه الأساليب يجري استخدامه للحصول على مدخل الزبون من أجل تحسين المنتجات والخدمات. بيد أن غايتي هنا هي أن أصف كيفية استخدام هذه الأساليب من أجل مدخلات إلى عملية تحسين المبيعات والتسويق.

الاستطلاعات كتابة

إن الاستطلاعات الخطية هي الأسلوب الرسمي الأكثر استعمالاً للاستماع إلى الزبائن وهم جزء لا يتجزأ من كل أسلوب لرصد رضا الزبون. وتكمن قوتها في جمع التغذية المرتدة من عدد كبير من الزبائن في استمارة تمكن معالجتها بسهولة لغرض التحصيل الإحصائي واعداد التقارير الإحصائية. ويمكن أن تكون المعطيات مصنفة إلى عدد من الفئات كالدائرة، ووحدة العمل التجاري، والقسم، والمنتج أو الخدمة، ونوع الزبون. والعلامات المتدنية تحدد المجالات التي يمكن أن تكون هي الفضلى لتطبيق عملية التحسين فيها. أما العلامات العالية فإنها تعرّف علامات الإسناد الداخلية ونماذج الأدوار.

واستمارات الاستطلاع يمكن إرسالها بالبريد أو تسليمها باليد إلى جميع زبائن الشركة أو إلى نموذج منهم صحيح من الناحية الإحصائية، وإرسال الاستطلاعات إلى كل زبون ينقل بوضوح اهتمام الشركة بالاستماع إلى زبائنها، وبالرغم من ارتفاع الأجور البريدية، فإن الاستطلاعات البريدية مازالت تحظى بأدنى كلفة للرد من أي شكل من أشكال الأبحاث. والإستمارة الخطية تزيل أيضاً انحياز الشخص الذي يجري مقابلات مع الزبائن، هذا

الإنحياز الذي قد يتبدى في أشكال الأبحاث الأخرى، والذين يرسلون ردوداً يستطيعون أن يملؤوا استمارة الاستطلاع على راحتهم وعلى مهلهم. وفي الشركات التي تبيع إلى أعمال تجارية أخرى، يكون الاتصال بعدة أشخاص ضمن كل حساب أمراً عملياً بفضل الكلفة المتدنية لاستطلاع البريد المباشر.

وإلى جانب كل فوائد الاستطلاع الخطي، توجد مآخذ عليها. فما لم يكن أجر الرد عالياً جداً، قد لا تمثل النتائج مواقف مجموع الزبائن. واستناداً إلى خبرتي، فإن الزبائن الذين يرسلون ردوداً على الاستطلاعات البريدية هم على الأرجح إما سعداء جداً أو مستاؤون جداً. أما الذين في الوسط، أي الحياديون، فإنهم يميلون إلى عدم تكرار الرد. كذلك، فإن النتائج تمثل آراء الزبائن الذين يحبون ملء استمارات الاستطلاع والذين لا يحبون ذلك.

وبما أن استمارة الاستطلاع خطية تكون هناك أيضاً فرصة لاستقصاء معلومات إضافية في العمق، والأساليب الأخرى للاستماع إلى الزبون مثل اللقاء معه مواجهة والتحدث معه هاتفياً وجماعات التركيز، هي ضرورية لهذه الغاية. ولهذا السبب بالذات يستعمل الاستطلاع الخطي في المقام الأول للتغذية المرتدة وهو ليس مصدراً صالحاً لتقرير متطلبات الزبون.

ومن أجل التشجيع على ملء استمارات الاستطلاع الخطية ولتجنب ملل مرسلي الردود، يجب أن تكون الاستمارة قصيرة نسبياً. واستمارات الاستطلاع الأشد فاعلية لا يزيد حجمها على صفحتين. وهذا من شأنه أن يحدّ من عدد الأسئلة التي يمكن أن تكون مخصصة لمجال معين من مجالات العمل التجاري كالمبيعات والتسويق. وللحصول على تغذية مرتدة تفصيلية في هذين المجالين، يجب إجراء استطلاع مكرس لهما أو استعمال وسائل استماع أخرى. ولكن حتى مع هذه التقيدات يبقى الاستطلاع الخطي حجر الزاوية في معظم أنظمة استطلاع رضا الزبون.

الاستطلاعات بالهاتف

بالرغم من أن الاستطلاعات الخطية تظل السبيل الرئيسي لأبحاث رضا

الزبائن، فإن هناك تزايداً في استخدام الإستطلاع الهاتفي. إن الإستطلاعات بالهاتف تحظى بمعدل ردود أعلى مما تحظى به الإستطلاعات الخطية عن طريق البريد. ولذلك فإن احجام النماذج يمكن أن تكون أصغر، والنتائج يمكن أن تكون أكثر تمثيلاً لمجموع السكان. إضافة إلى ذلك يمكن للشركة أن تعرف على وجه التأكيد من الذي يستجيب فعلاً للاستطلاع. والاستطلاعات الهاتفية تسمح أيضاً للشخص الذي يجري المقابلات أن يوضح معنى الأسئلة للذين ينتظر الجواب منهم ولاستكشاف المزيد من المعلومات التفصيلية حيثما كان ذلك مناسباً. وهذه القدرة تجعل أيضاً الاستطلاع الهاتفي مفيداً لتعريف متطلبات الزبون أو تأكيد صحتها وكذلك لجمع التغذية المرتدة. أخيراً، تستطيع الاستطلاعات الهاتفية توفير معلومات عن الزبون بسرعة تفوق سرعة الاستطلاعات البريدية أكبر سيئة للاستطلاع الهاتفي هي كلفة الرد عليها. وهذه الكلفة تجعل استطلاع كل زبون أمراً غير عملي إلا إذا كان عدد زبائن الشركة صغيراً جداً. ثمة علة أخرى هي ان الاستطلاع الهاتفي عرضة للتطفل عليه، بينما تزداد مقاومة الناس للأبحاث غير المقررة عبر الهاتف. وحتى عندما يكون المجيب مستعداً للكلام، تحد مدة المكالمة الهاتفية من فاعليتها من حيث طرح أسئلة تفصيلية بغية استكشاف متطلبات مفترضة. ومدة المكالمة الهاتفية المحدودة تفرض صعوبة الحديث مطولاً عن قدرات الشركة وتقديم المعلومات التي يحتاجها الزبون للكشف عن متطلباته المكتومة.

لقد قامت شركة زيروكس بقياس رضا الزبون على مدى سنوات مستخدمة الاستطلاعات الدورية بالبريد. بيد أنها أضافت مؤخراً الاستطلاعات الهاتفية على أساس الصفقات، إلى بنائها الاستطلاعي. وتجري شركة زيروكس كل شهر أكثر من 10,000 اتصال هاتفي في محاولة للتوصل إلى الأشخاص الذين اتخذوا قرارات شراء منتجات معالجة الوثائق. وقد يكون المجيب اشترى جهاز نسخ من إنتاج زيروكس للمرة الأولى، أو استبدل جهاز زيروكس قديماً، أو أضاف طابعات أو أجهزة نسخ. وربما كان قد قرر

شراء آلة نسخ منافسة لتحل محل آلة من إنتاج زيروكس أو آلة منافسة أخرى.

في كل حالة من حالات اتخاذ أحد الأشخاص قراراً من هذا النوع، ترغب شركة زيروكس في معرفة المراسل الأهم في اتخاذ القرار: هل هي مزايا الآلة، أو الموثوقية، أو الثمن، أو القدرة على أداء الخدمة، أو العلاقة مع عامل المبيعات، وبواسطة تحليل نتائج الاستطلاع، تستطيع شركة زيروكس بواسطة معرفة حجم الزبون ونوعه والموقع الجغرافي، والمنافس، ان تحدد الدافع إلى قرارات الزبون. ويقول بيتر غارسيا، مدير برنامج رضا الزبائن في شركة زيروكس، أن النتائج تبيّن للشركة المكان الذي يجب أن تستثمر فيه. هل هو الحاجة إلى منتجات جديدة، أم زيادة موثوقية جهاز النسخ، أم تقديم خدمة أفضل، أم مزيد من تدريب العاملين في المبيعات؟ ويرى غارسيا ان شركة زيروكس تستطيع التنبؤ بنتيجة وضع يتعلق بالمنافسة في المبيعات بنسبة من الدقة تصل إلى 85 بالمئة.

المقابلات مواجهةً

مقابلة الزبائن المعروفين والزبائن المحتملين مواجهة هي إحدى أكثر أساليب الإستماع المتوفرة فاعلية. إن المقابلات ذات الإعداد الجيد والتنفيذ الجيد توفر تغذية مرتدة ذات نوعية عالية حول رضا الزبون: إنها ممتازة من حيث تعريف وإثبات صحة فئات متطلبات الزبون المفصح عنها، والمفترضة والمكتومة. ومع أن بالإمكان إجراء ما يكفي من المقابلات وجهاً لوجه من أجل الحصول على معطيات صالحة إحصائياً وكمياً، فإن هذه المقاربة تستخدم على الأغلب لجمع معلومات عن النوعية.

قوة المقابلات التي تجري وجهاً لوجه مصدرها وجود شخص مدرب لإجراء المقابلة لديه قدرة استخدام كل أنواع الأسئلة لتوضيح أي سؤال غير مفهوم فهماً كاملاً من قبل المجيب. والشخص الذي يجري المقابلة يستطيع أن يستفيد من هذا الموقف من أجل استكشاف مزيد من المعلومات التفصيلية. وكثيراً ما تكشف المقابلات التي تجري مواجهة عن قضايا الزبون

وعن اهتماماته وحتى عن فرص لم تخطر في بال الشركة إطلاقاً. والرجل الذي يجري المقابلة يستطيع أيضاً أن يقدم معلومات عن الشركة ذاتها أو عن منتج معين أو خدمة معينة، مستخدماً وسائل بصرية وحتى أن يقدم شرحاً عن منتج كجزء من المقابلة.

إن المقابلات التي تجري وجهاً لوجه تحظى بنسبة عالية من الاستجابة، ولاسيما إذا كانت الشركة مورّداً رئيسياً أو شركة مشهورة ومحترمة. كذلك، فإنه يمكن إجراء المقابلة في الزمان والمكان المناسبين للمجيب. وبما أن المقابلة تتخذ عادة شكل محادثة مرتبة بين شخصين، تميل الأجوبة إلى أن تكون أكثر صراحة وصدقاً وأن تكون خلواً من تأثيرات أشخاص آخرين، أكثر مما هي الحال مع أجوبة الأشخاص في مجموعات التركيز. ولكي تكون المقابلة خالية تماماً من التحيز، يجب أن يجريها شخص ما مدرب على تقنيات إجراء المقابلات، وليست له مصلحة ذاتية في النتيجة. هذا الأمر كثيراً ما يفرض استخدام شركة أبحاث من خارج الشركة.

إن المعلومات ذات النوعية العالية التي يتم الحصول عليها بواسطة المقابلات وجهاً لوجه لها ثمن. والثمن لكل جواب أعلى مما هو لاشكال الاستماع الأخرى. وهذه المقاربة تستهلك أيضاً الكثير من الوقت، كما أن ترتيب مواعيد المقابلات صعب خاصة عندما يكون المجيبون منتشرين على مساحة جغرافية واسعة.

جماعات التركيز

جماعة التركيز، شأنها شأن المقابلة مواجهة، هي مصدر ممتاز للتغذية المرتدة من الزبون بشأن المتطلبات المفترضة، والمفصح عنها والمكتومة. ففي جماعة التركيز يلتقي عدد صغير من الأشخاص لبحث موضوع معين. قد يكون الموضوع الشركة التي ينعقد الاجتماع برعايتها، أو منتجاتها أو خدماتها، أو فكرة منتج جديد، أو رضا الزبون بمفهومه الشامل، أو مقاربة جديدة في المبيعات أو برنامجاً في التسويق. والمجموعة تكون مؤلفة من

ثمانية إلى اثني عشر شخصاً. ويسهّل بحثهم قائد مدرب يطرح أسئلة ويقود بحث المجموعة. ومع أن المجموعة على الأرجح تُستخدم من أجل التغذية المرتدة، بشأن منتجات استهلاكية، إلا أن لها أيضاً تطبيقاً في الدراسات بين عمل تجاري وآخر.

وكما هي الحال في المقابلات بين شخص وآخر، تعتمد مجموعة التركيز في نجاحها على مهارة المسهّل. وهذا المسهّل يدخل إلى اجتماع المجموعة ومعه مجموعة أسئلة أو مواضيع تحتاج الشركة الزبون إلى معالجتها. بيد أن المسهّل يتمتع بالقدرة على طرح كل أنواع الأسئلة وخوض مجالات بحث ممتعة ومفيدة مادامت كلها تقع في الإطار الذي حددته الشركة الزبون.

ومع أن مجموعة التركيز يمكن أن تنعقد في شركة أو موقع أحد الزبائن، إلا أنها بصورة عامة تنعقد في مقر شركة أبحاث وفي غرف مصممة لهذه الغاية. ولهذه الغرف منصّات مجاورة لها ومنفصلة عنها بزجاج يسمح بالرؤية من جانب واحد ويتيح لممثلي الشركة أن يستمعوا إلى مباحثات المجموعة بدون أن يؤثروا أو يتدخلوا فيها. إن منشآت الأبحاث هذه يمكنها أيضاً أن تقوم بتسجيل عمل المجموعة صوتاً وصورة بالفيديو، وهذه التسجيلات يمكن استعراضها لاحقاً من قبل آخرين في مقر الشركة الزبون. والواقع أن رؤية وسماع بحث الزبائن لموضوع منتج أو برنامج تسويق بصورة شخصية أو بواسطة جهاز الفيديو لهما تأثير أكبر كثيراً على الشركة الزبون من مجرد قراءة نص منسوخ عن التسجيل أو خلاصة لما توصلت إليه مجموعة التركيز.

إن استخدام منشأة مخصصة لعمل مجموعة التركيز له حسنة كبيرة، ولكن له أيضاً مساوىء، ذلك أن سفر الزبائن إلى المنشأة يتطلب وقتاً، إضافة إلى الوقت الذي بمضمونه في المشاركة بالمجموعة. كذلك فإن معظم المتجاوبين يتوقعون الحصول على بعض التعويض عن وقتهم. وهذا يصح بصورة خاصة عند عدم تحديد هوية الشركة الزبون، أو عندما تعالج مجموعة

التركيز منتجاً استهلاكياً أو خدمة. ومع أن كلفة المقابلة الواحدة أدنى من كلفة المقابلة وجهاً لوجه، إلا أنها تظل غالية الكلفة نسبياً عندما تحسب على أساس الكلفة للرد الواحد.

ويجب أن يكون المسهّل بارعاً في قيادة اجتماعات مجموعات التركيز. فهو مسؤول عن إبقاء المجموعة في إطار الموضوع، والتأكد من أن المواضيع المطلوبة تمت تغطيتها في الزمن المتاح. والتأكد أيضاً من أن الجميع يساهمون في البحث ولا أحد منهم يسيطر على المجموعة أو يمارس نفوذه عليها بغير موجب.

الاستطلاعات العمياء

في جميع أنواع الاستطلاعات التي وصفناها حتى الآن قد تكون الشركة أو لا تكون معروفة للزبون. إن إحدى الشركات التي تستخدم الاستطلاع غير المعرَّف، أو الأعمى، هي شركة المربع D .(square D) هذه الشركة تستخدم مؤسسة أبحاث مهنية لإجراء استطلاعات عمياء على أساس الصفقة وعبر الهاتف لزبائنها الذين أجروا مؤخراً مشتريات منها، والأشخاص الذين يجرون هذه الاستطلاعات يبدؤون بالقول ان الاتصال هو نيابة عن مصنع معدات كهربائية معني بقياس رضا زبائنه. بعد ذلك يطلبون إلى الزبون أن يصف آخر تجربة شراء مرَّ بها. وما من مرة خلال هذه الاتصالات جرى تحديد هوية شركة المربع D إلى الزبون.

ثمة منافع عديدة لما يسمى الاستطلاع الأعمى. فالاتصالات في الغالب تكشف معلومات عن المنافسين. وهي أيضاً طريقة لجمع المتطلبات عندما لا ترغب الشركة في أن يعرف الزبائن أنها تُعد لمنتج جديد أو خدمة جديدة. أخيراً، تعتقد بعض الشركات أن الزبائن يكونون أكثر انفتاحاً عندما يجري البحث تحت اسم مُغْفَل.

ولكن هنالك أيضاً مساوىء للاستطلاعات العمياء. فمعظم الشركات تريد أن يعرف الزبائن أنها مهتمة بآراء الزبائن وعندما لا تحدد هوية الشركة،

لا يكون هناك سبيل أمام الزبائن لكي يعلموا أن مُورّدهم يستمع ويريد أن يعرف ما هي القضايا التي تهمهم وما هي اهتماماتهم. إضافة إلى ذلك، الحصول على موافقة الزبائن لإجراء مقابلة معهم هي أصعب عند عدم تحديد هوية الشركة. وهذا بالتالي يرفع كلفة الاستطلاع.

المتسوّقون الغامضون

التسوق الغامض هو ممارسة حمل الناس على زيارة مواقع البيع أو الخدمات والتصرف معهم كأنهم زبائن. إن هدفهم هو تقييم تجربة المبيعات والخدمة بصورة مباشرة ورفع تقارير عن النتائج التي توصلوا إليها. وتستعمل استطلاعات التسوق الغامض في المقام الأول في مجالات الإنتاج الاستهلاكي كالمصارف، والبيع بالمفرق، والوجبات السريعة. بيد أنها تستخدم أيضاً في مجال الاتصالات اللاسلكية والضيافة وصناعات أخرى.

إن الشركات التي تبيع من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر بإمكانها أيضاً أن تطبق أسلوب التسوق الغامض لاختبار عمليات البيع والخدمات وطريقة تسليمها. إن نائب رئيس قسم المبيعات في شركة مصنعة كبيرة يتصل بانتظام هاتفياً بمكاتب فروع المبيعات في شركته، وهو يتعرف إلى المدة التي يستغرقها أحدهم للرد على الهاتف وكيفية التعامل مع اتصاله الهاتفي قبل أن يعرّف بنفسه. وبالمناسبة، المقياس المعتمد هو أن الإنسان يجب أن يرد على الاتصال الهاتفي في غضون ثلاث دقات. مدير تنفيذي آخر قال إن العاملين في المبيعات عنده يرسلون قسائم أو يتصلون برقم (800) في الشركة لكي يطلبوا معلومات. بعد ذلك يقيسون الزمن الذي تَطَلَّبَهُ رد الشركة.

قبل بضع سنوات أعطى زبائن شركة IBM نظام البريد الهاتفي في الشركة أدنى تقدير بالنسبة لاستطلاع الشركة السنوي لرضا الزبائن. وكانت شكواهم هي أن إعلانات المستخدم ليست راهنة وأنهم كثيراً ما وجدوا متلبسين في (سجن البريد الهاتفي Phone Mail Joil) وكان رد شركة (IBM) هو إيجاد هيئة موظفين مهمتها الاتصال بدوائر الشركة في سائر أنحاء البلد

لتقرير ما إذا كانت إعلانات البريد الصوتي من جانب المستخدمين راهنة. بعد ذلك قدمت تقريراً عن النتائج التي توصلت إليها إلى مديري الدوائر لاتخاذ الإجراء اللازم. إن هؤلاء المتسوقين الغامضين قد أفلحوا في تغيير ثقافة الشركة. وحالياً معظم العاملين في الشركة يقومون بتحديث إعلاناتهم البريدية الصوتية يومياً، ويكون الشخص الحقيقي في العادة واحداً فقط.

إن نهج استخدام التسوق الغامض هو طريقة حسنة لجمع التغذية المرتدة عن رضا الزبون. وعندما يجري التسوق الغامض بصورة مكثفة يمكنه أن يولّد معلومات من أجل تحليل النوعية عبر مؤسسة كبيرة ذات مواقع جغرافية متعددة. ولكن يمكن تركيزه على منافذ محددة، أو فروع مبيعات، أو موزعين، أو تجار، أو وكالات.

ولكي يكون عمل هذا النهج فعالاً يجب ألا يكون المتسوق معروفاً للشخص الذي يجري استطلاعه. وهذا يتطلب تبديلاً متكرراً بين المتسوقين الغامضين. ويجب أيضاً انتقاؤهم بعناية لكي يمثلوا المتسوق الحقيقي لا أن يكونوا مجرد مراقب ممتهن. بل إن بعض الشركات يجنّد زبائن حقيقيين لكي يكونوا متسوقيهم الغامضين.

مجالس الزبائن

مجالس الزبائن هي مجموعات من الزبائن الذين يلتقون مع ممثلي الشركة ليبحثوا معهم مواضيع ذات اهتمام مشترك، وهم قد يكونون مستهلكين على غرار أعضاء مجلس في شركة NeXT للكومبيوتر أو موزعين كأعضاء المجلس في شركة أو سرام سيلفانيا. وفي معظم الحالات تنتقي الشركة الزبائن عادة من المتاجرين الرئيسيين مع الشركة. والمواضيع التي تبحث في اجتماع المجلس قد تتضمن المنتجات والخدمات والتسعير والمناهج الإدارية والمبيعات وبرامج التسويق.

أحد الأمثلة لشركة لديها شبكة قوية من المتعاملين معها وتستخدم مجالس الزبائن بصورة فعالة جداً هي شركة ستيلكيسي، ومقرها غراند

رابيدز، في ولاية ميتشيغان ـ وهي تصنع أثاث وأنظمة المكاتب. يقول كِنْ دوتكييفتش مدير إدارة التعامل مع السوق في الشركة «إن مجلس المتعاملين مع شركة ستيلكيس مؤلف من أعضاء انتخبهم جميع المتعاملين مع الشركة، وهم يجتمعون معنا نحو أربع مرات سنوياً لكي نبحث حاجات المتعاملين».

إحدى فوائد مجلس الزبائن هي أنه يساعد على إقامة شراكة قوية بين الزبائن والشركة، وتبادل المعلومات بين أعضاء المجلس يساعدهم أيضاً على أن يكونوا منافسين أقوى وأكثر فاعلية في أسواقهم المحلية. إن التغذية المرتدة عن مستويات رضا الزبون ومتطلباته وبيانات طلب منتجات وخدمات جديدة ودعم التسويق تقبلها الشركة عادة قبولاً حسناً لأنها تأتي مباشرة من شركاء تجاريين. والمجلس يتصرف عادة كمجلس إدارة يبحث عن أفكار وتحسينات تقترحها الشركة.

ومع أن المجالس فعالة جداً فإن لها حدودها. فلكي تكون المجالس ذات حجم فعّال لإجراء مباحثات على مستوى الجماعة يجب أن تكون صغيرة نسبياً. ونظراً لصغر حجمها وبسبب انتقاء الأعضاء بصورة نموذجية من بين أكبر وأفضل الزبائن أو الموزعين، فإن المجالس لا تكون ممثلة لمجموعة الزبائن. ولهذا السبب استخدامها الأفضل هو من أجل أن توفر بعداً إضافياً لأساليب الاستماع الأخرى وليس كمصدر وحيد تستمد منه الشركة معلومات عن الزبائن.

مجموعات وجمعيات المستعملين

إن مجموعات وجمعيات المستعملين هي مصادر محتملة لمعرفة متطلبات الزبائن والتغذية المرتدة منهم. وأعضاؤها يجمع بينهم اهتمام مشترك في منتج محدد أو فئة منتجات. ومعظمهم يجتمعون دورياً لتبادل المعلومات والخبرات والمشاكل والحلول. وبعض الجماعات تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمورّد أحد المنتجات بينما تكون جماعات أخرى قائمة بصورة مستقلة.

وإلى جانب كون هذه المؤسسات مصدراً للمدخلات فإنها تساعد على

بناء شعورٍ بالشراكة بين الشركة وأعضاء المجموعة وبما أن معظم أنشطة المجموعة تحدث في اجتماعات يحضرها ممثلو الشركة، فإن التفاعل له فائدة التواصل مواجهة، وعندما يكون لدى الزبائن خبرات إيجابية ينتشر الخبر السار بسرعة.

في الجانب السلبي يمكن أن يكون دعم مجموعات المستعملين الكبيرة مكلفاً، وهذا يتوقف على مستوى ضلوع الشركة. كذلك فإن بعض المؤسسات تطور نظاماً وتوجهاً خاصّين بها، وقد جرى في بعض الحالات أن وجهت جماعات المستعملين دعوات إلى منافسين للمشاركة. ومع أن المجموعات تكون كبيرة في أحيان كثيرة إلا أنها قد تبقى قاصرة عن تمثيل وجهات النظر للمستعمل المثالي للمنتج أو الخدمة. لذلك تحتاج الشركة إلى تهيئة مدخل من مجموعة المستعملين مقترن بمعلومات من مصادر أخرى.

اتصالات المديرين التنفيذيين

إن الاتصال بين مديري الشركة التنفيذيين ونظرائهم من الزبائن هو أيضاً مصدر للمتطلبات والتغذية المرتدة. بعض التفاعل يحدث خلال دورة عمل تجاري عادية، وخلال الاجتماعات التي تعقد بين شركة والمديرين التنفيذيين للزبائن، كثيراً ما يعبر الزبائن عن متطلباتهم أو يتحدثون عن رضاهم عن الشركة. بعض الشركات تعهد بكبار المتاجرين معها إلى كبار مديريها التنفيذيين الذين يحافظون على الاتصال مع هؤلاء المتاجرين وفق جدول زمني محدد، وفي حالات قليلة يكون المديرون التنفيذيون مسؤولين عن رضا الزبائن بمفهومه الشامل بالنسبة للمتاجرين الذين عُهد بهم إليهم.

في برنامج شركة موتورولا الخاص بمرافقة المدير التنفيذي عن الزبون، تكون مهمة المدير التنفيذي أن يظل على اتصال مع الزبون الذي عهد به إليه، وأن يتعرف على استراتيجية الزبون وأن يحدد وجهة سير الزبون وما هي متطلبات الاتصالات على مدى السنوات الخمس المقبلة. وفي شركة ايستمان للكيميائيات، يتولى كبار المديرين التنفيذيين أيضاً مسؤوليات كبار المتعاملين

تجارياً مع الشركة ويتصلون بالزبائن الذين عهد بهم إليهم عدة مرات في السنة. إن اتصالات المدير التنفيذي تساعد على إقامة علاقة ذات مستوى أعلى مع الزبون وتحافظ على بقاء المديرين التنفيذيين على اتصال مع متطلبات الزبائن والعوامل المؤثرة في قراراتهم الخاصة بالشراء. («Follow The Leader» 1994).

إن الحصول على المدخل من المستويات العليا في مؤسسة الزبون له منافع عديدة. فالمدخل يأتي من أعلى مستوى في مؤسسة الزبون، أي المستوى الذي يملك أفضل نظرة إلى اتجاه الزبون في المستقبل. والمعلومات تأتي مواجهة، أي بالطريق المثلى لجمع معلومات ذات نوعية عالية. واتصال مديري الشركة التنفيذيين مباشرة مع الزبائن يظهر أيضاً التزام المؤسسة بالإستماع إلى الزبائن. وأخيراً، فإن ذلك يعطي المديرين التنفيذيين فهماً أفضل لما يجري خارج المقر الرئيسي للشركة.

إن لاتصالات المديرين التنفيذيين بعض المعوقات، كما هي الحال مع مناهج الاستماع الأخرى، ذلك أن هذا الأسلوب غير مفيد في جمع معطيات هامة من الناحية الإحصائية وذلك بسبب العدد المحدود والكلفة العالية لاتصالات المديرين التنفيذيين. وأفضل استخدام لهذا الأسلوب هو في مساندة المقاربات الأخرى. فعلى غرار أعضاء مجالس الزبائن، يميل الزبائن الذين لهم ضلع في برنامج اتصالات المديرين التنفيذيين إلى أن يكونوا الأكبر والأفضل. وقلما يقابل المديرون التنفيذيون الزبائن الأصغر، أو مستهلكي المنتجات المنافسة أو الزبائن غير الودودين وغير المتعاونين.

وثمة عقبة أخرى منشؤها أن المديرين التنفيذيين قلما يكونون مدرَّبين على التقنيات الفعّالة لإجراء مقابلات وهم غير جاهزين لتمضية وقت في إجراء محادثات في العمق من أجل توضيع المتطلبات المفترضة أو تعريف المتطلبات المكتومة. ونتيجة لذلك، كان الشائع عن المديرين التنفيذيين أنهم يحصلون على المدخل من اتصال أو اتصالين مع زبون كبير، وأنهم يعطون الصفة العمومية للنتائج ويتخذون قرارات رئيسية في العمل التجاري استناداً إلى نموذجهم الصغير.

العاملون في المبيعات وغيرهم من المتصلين بالزبائن

كل شخص في الشركة يتعامل مباشرة مع الزبائن هو مصدر محتمل لمعرفة متطلبات الزبائن والتغذية المرتدة. وفي معظم الشركات، يكون العاملون في المبيعات على رأس القائمة. فهم على اتصال متكرر مع الأشخاص الذين يتخذون قرارات شراء المنتجات والخدمات، والذين يؤثرون في هذه القرارات. وأفضل العاملين في المبيعات يعرفون زبائنهم معرفة جيدة، ويفهمون أعمال زبائنهم التجارية، وخططهم المستقبلية، ومنافسيهم وصناعتهم. وهم أول من يعلم بالمشاكل وأول من يعرف الفرص المتاحة. إن معظم مؤسسات المبيعات لديها نهج رسمي لجمع المعلومات من العاملين في المبيعات. إنهم يستعملون تقارير الاتصالات، وتقارير الأنشطة، وتقارير الأوضاع الخاصة، وتقارير الخسارة، ومتطلبات المنتجات، وأنظمة اقتراحات المستخدمين من أجل جمع هذه المعلومات.

بعض الشركات، مثل شركة (كاليفورنيا اند هاوايان شوغر) وشركة (غلوب) للصناعات المعدنية، تعتمد على التغذية المرتدة من العاملين لديها في المبيعات بدلاً من اعتمادها على الاستطلاعات الرسمية. وكما يقول نورم جنينغز، مدير شؤون النوعية في شركة (غلوب) الحائزة على جائزة بالدريج «إن عامل المبيعات لدينا هو دوماً مع الزبون، والتغذية المرتدة تأتي فوراً. ولكن ليس العاملين لدينا في المبيعات والتسويق فقط هم على اتصال مع الزبون، بل أيضاً أصحاب المهمات لدينا، مثلي، هم على اتصال يومي مع زبائننا. نحن نعرف موجوداتهم، ونعرف أنماط طلبياتهم، ونعرف مشاكلهم ونعرف ما الذي يريدونه في المستقبل، ونحن أهدافهم وإلى أين هم سائرون. أي أن لدينا تغذية مرتدة بنت ساعتها.

يرى جنينغز أن إحدى أكبر فوائد معلومات الناتجة عن العاملين في المبيعات هي فوريتها. فإذا كانت المشاكل ذات أهمية كبيرة أو كانت الفرص ذات حجم كبير، يبادر العاملون في المبيعات إلى اطلاع الشركة عليها بسرعة فائقة. وإذا كانت هناك مشكلة تتعلق برضا الزبون فالعاملون في المبيعات لهم

مصلحة ذاتية في حلها فوراً. وإذا كان الزبون بحاجة إلى منتج جديد، أو شكل جديد، أو إلى نوعية أحسن، أو سرعة أكبر في تسليم الطلبيات، أو إلى حسم على حجم المشتريات، أو كان داعياً إلى المنافسة، فالعاملون في المبيعات هم أول من يعلم وأول من يحرص على إبلاغ الشركة.

ولكن ثمة مساوىء لاستخدام العاملين في المبيعات باعتبارهم المصدر الوحيد لمعلومات عن الزبائن. فما يراد من المبيعات يمكن أن يكون متحيزاً. ذلك أن العاملين في المبيعات كثيراً ما تكون لهم مصلحة شخصية قوية في نتيجة الإجراء الذي يُتخذ نيابة عن زبائنهم. كذلك، فإن بعض المعلومات الواردة من الزبائن قد لا تنعكس إيجابياً على عامل المبيعات أو نهج المبيعات، ولا تزال مؤسسات عديدة تبعث مراسلين خلسة. إضافة إلى ذلك، كثيرون من العاملين في المبيعات لم يحصلوا على تدريب في التقنيات الجيدة لإجراء المقابلات. فهم قد يطرحون أسئلة كاشفة تؤثر سلباً على الأجوبة. ثم ان العاملين في المبيعات لا يقدمون جميعهم تقاريرهم بالمستوى ذاته من التفصيل. لهذه الأسباب كلها أفضل استعمال للمعلومات الواردة من العاملين في المبيعات هو أن تكون معلوماتهم مكملة لأساليب الاستماع الأخرى.

جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط

جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط هي واحد من أفضل أساليب الاستماع المشهورة والمستخدمة. وهذا الأسلوب تنفرد به قلة من الشركات الكبرى والعديد من هذه الشركات يعتبره ميزة تنافسية إلى حد أنها تأبى التحدث عنه. فهذا الأسلوب أحد أقوى تقنيات الإستماع إلى الزبائن، وهو يمكن أن يوفر خطوة فعالة في بداية أو في توسيع شراكة مع الزبون.

إن شركة كالغون هي إحدى الشركات الكبرى التي تستخدم جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط. وهذه الشركة وضعت نهج إدارة النوعية في مكانه الصحيح في سنة 1989 وركزت بدايةً على العمليات الداخلية. وفي سنة 1992 أعطى رئيس مجلس إدارة كالغون مدير إدارة النوعية في الشركة، ستان

كارميلوفتش، تفويضاً بأن يحدد إلى أين وصلت الشركة وإلى أين يجب أن تذهب تالياً. التقويم الذي وضعه كارميلوفتش بيّن أن عمل الشركة داخلياً هو على ما يرام من حيث نهج إدارة النوعية. بيد أنه أقرّ بأن الشركة لم تكن بعد قد طرحت على زبائنها السؤال التالي: «أين يمكننا أن نجلب لكم مزيداً من القيمة؟» وهو رأى أيضاً فرصة لزج العاملين في المبيعات ومهندسي خدمات الشركة، في العمل بصورة أكبر.

وقد كانت النتيجة برنامجاً جديداً أطلقت عليه شركة كالغون اسم نهج التزام النوعية، وصممت الشركة هذا البرنامج بحيث تجمع بين الزبائن ومهندسي الخدمات من أجل تعريف المشاريع التي من شأنها أن تجلب قيمة إضافية للزبائن. يبدأ البرنامج عندما توجه شركة كالغون دعوة إلى ما بين أربعة وثمانية من كبار المديرين لدى أحد الزبائن لحضور مجابهة في النوعية، وهذه المجابهة هي عبارة عن اجتماع مع عاملي المبيعات في الشركة ومديري مبيعاتها في المناطق. وغاية الاجتماع هي التعريف بفرص التحسين المتعلقة بمنتجات كالغون، وأنظمتها، وتطبيقاتها وخدماتها. ويقود الاجتماع مسهّل من شركة كالغون، بينما يجلس مدير إحدى مناطق الشركة ومهندس الخدمات صامتين في مؤخرة غرفة الإجتماع، لينصرفا إلى تدوين ملاحظات تفصيلية.

يبدأ المسهّل الاجتماع بتوجيه الشكر إلى الزبون على عمله التجاري وموضحاً أن هذا الإجتماع ليس اجتماعاً لعرض مبيعات. ثم يشرع المسهّل في استعراض منتجات محددة وخدمات يستخدمها الزبون راهناً ويشرح نهج التزام النوعية. بعد ذلك يدعو المسهّل الزبون إلى اقتراح مجالات للتحسين. وما يتبع ذلك هو جلسة نموذجية تتدفق فيها الأفكار اللامعة وينتج عنها ما بين عشرين وخمسة وثلاثين اقتراحاً. عندئذ يحدد فريق العمل الذي يمثل الزبون أولويات البنود المقترحة. وكثيراً ما يتمكن ممثلو شركة كالغون من حل العديد من المشاكل في الحال.

بعد ذلك يطور مهندس الخدمات في شركة كالغون خطة عمل ويقود

كل مشروع تحسيني إلى ختامه. ويحرص المهندس على إبقاء الزبون وإدارة شركة كالغون مطلعَيْن بانتظام على مدى التقدم. وبعد انتهاء كل مشروع يراجع المهندس والزبون قائمة الفرص الأصلية لانتقاء الموضوع التالي الذي يجب تناوله. وتستعاد مجابهة النوعية مرة على الأقل كل سنة، أو عندما يشعر الزبون بأهميتها.

ومع أن نهج التزام النوعية يركز على حاجات ورغبات الزبائن فردياً، فإن النتائج مجتمعة يجري استعراضها في مقر رئاسة شركة كالغون. ذلك يساعد على تعريف المسائل المشتركة أي تهم أكثر من زبون واحد، وهو يتطلب اهتماماً من رئاسة الشركة لحل هذه المسائل. وشركة كالغون، بعد أن أجرت أكثر من 150 مجابهة خاصة بالنوعية تشعر الآن بسعادة غامرة بأداء هذا البرنامج. والزبائن بدورهم مسرورون بفرصة تعريف أنشطة القيمة المضافة التي يبذلها مهندسو الخدمات.

برنامج شركة كالغون له أشكال مختلفة عديدة. إن ممثلي الزبائن يقدمون أفكاراً لامعة بشأن ما يتوقعونه من شركة AT&T. وفي الوقت ذاته عندما يجتمع الزبائن، ينعقد اجتماع لفريق عمل شركة AT&T الذي يتعامل مع عملاء الشركة في غرفة منفصلة. والتعليمات الصادرة إلى فريق العمل هي أن يحدد ما الذي ينتظره من الزبائن وما الذي يتوقعه الزبائن من هذا الفريق. بعد ذلك يجتمع الزبائن وممثلو AT&T معاً ويقارنون النتائج. وكثيراً ما يكتشف العاملون في المبيعات أنه ليس لديهم الفهم الواضح لتوقعات الزبائن خلافاً لما كانوا يظنون.

شركات أخرى متنوعة الاختصاصات مثل شركة (سنشوري فورنتشر) استخدمت مقاربات مماثلة وحققت جميعها نتائج إيجابية. والمواضيع المشتركة بينها هي استخدام العاملين في المبيعات كقناة لجمع المعلومات، والتزام بتحسين المنتجات والتصنيع على مستوى الزبائن، والحصول على معلومات مباشرة من الزبائن، واستعداد للاستماع إلى النقد البنّاء للممارسات والعروض الراهنة.

ثمة تحذير واحد من هذه التقنية. يجب أن تقارب الشركة هذه التقنية واضعة نصب عينها بإخلاص هدف تحقيق الإصلاحات الحقيقية التي يريدها الزبون. وهذا يتطلب التزاماً من عامل المبيعات، ومدير المبيعات وفريق الإدارة. وهو يتطلب أيضاً أن يفهم جميع المشاركين نهج التحسين وأن يكونوا قادرين على استخدامه بصورة فعالة. وإذا ما لاحظ الزبون أن الإجتماع هو أسلوب مقنّع بقناع رقيق لعرض مبيعات، فإن ذلك يمكن أن يدمر بصورة جدية العلاقة مع الزبون.

كثيرون من الزبائن لا ينتظرون عقد جلسات تخطيط، أو استطلاعات بريدية أو مقابلات هاتفية من أجل إبلاغ أفكارهم إلى مورّديهم، إنهم في أتم استعداد للشكوى عندما لا يلبي مورّدوهم متطلباتهم. بل إن بعض الزبائن يرسلون بطاقات دورية إلى مورديهم لإعطائهم تغذية مرتدة عن الأداء.

شكاوى الزبائن

معظم الشركات تعتمد نهجاً ما للاهتمام بالزبائن المستائين وبشكاوى الزبائن. وهذا النهج قد يشمل إجراءات لإعادة البضاعة، وينص على حرية إلغاء العقد، وإعطاء خصم مالي، ورسائل وزيارات من قبل مديرين تنفيذيين. إن في مصلحة الشركة الفضلى دائماً أن تستمع إلى الزبائن المستائين وأن تتخذ إجراء لحل شكاواهم حيثما أمكن ذلك.

نظام معالجة الشكاوى الفعّال لا يقتصر على مجرد رصد الشكاوى للتأكد من حلها. انه يعني أيضاً تجميع إحصاءات لعدد الشكاوى وأنواعها. ولدى استعراض هذه الأنواع تتمكن الشركة من معرفة الشكاوى الأكثر تكراراً أو الأغلى كلفة، ومعرفة أسبابها الجذرية، والقيام بالعمل التصحيحي للتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى. وبطبيعة الحال، يستطيع التحليل أن يحدد أشكال الشكاوى على أساس فئة المنتج أو الخدمة، وموقع البيع، ووظيفة العمل التجاري، ونوع الزبون أو صفاته الديموغرافية.

ونظام معالجة الشكاوى المصمم تصميماً جيداً يبين التزام الشركة برضا

الزبون ويوفر تغذية مرتدة شبه فورية لما يدور في ذهن الزبون عن منتجات الشركة وخدماتها. وإحصاءات الشكاوى يمكنها أن تظهر بوضوح متطلبات الزبون التي لم تتم تلبيتها وأن تحدد بوضوح المتطلبات المفترضة. وبدون تحليل الشكاوى تنتج عن نظام الشكاوى معالجة سريعة للمشاكل وليس تغييرات دائمة في النهج تزيل الأسباب الجذرية.

هنالك بعض المحاذير من استخدام أنظمة التعامل مع الشكاوى ورصدها باعتبارها مصدراً للمعلومات. أول هذه المحاذير أنه ليس بالإمكان دائماً استكشاف المزيد من المعلومات التفصيلية عن أسباب الاستياء. ثانيها هو أن الشكاوى لا تأتي من نموذج عشوائي من قاعدة الزبائن، ولذلك فإنها لا تمثل صورة كاملة لمواقف الزبائن. أخيراً، الشكاوى الأكثر تكراراً لا تتعلق دائماً بالمسائل الأكثر تأثيراً في رضا الزبون وولائه.

بطاقات الزبائن الاخبارية

أحد الأشكال الأخرى للتغذية المرتدة غير المرتجاة من الزبون يتمثل في بطاقات المورّد الإخبارية. هذه البطاقات هي شكل جديد نسبياً من أشكال التغذية المرتدة، منشؤها حركة النوعية وهي تكتسب شعبية في العلاقات بين عمل تجاري وعمل تجاري آخر. يقول جون ستيل، نائب رئيس شركة زيتك، الحائزة على جائزة بالدريج، لشؤون التسويق والمبيعات: «كثيرون من زبائننا يقدمون لنا بطاقات أخبارية رسمية، بعضهم شهرياً، وآخرون كل ثلاثة شهور، يقولون لنا فيها كيف يسير عملنا في مجالات النوعية والموثوقية والخدمة وما يتوقعونه منا في نهاية الشهور الثلاثة التالية أو نهاية السنة القادمة».

والبطاقات الإخبارية، شأنها شأن شكاوى الزبائن، تتطلب من الشركة أن يكون عندها نهج لتسلمها، وتسجيل النتائج، وإرسال المعلومات إلى الأشخاص المختصين في المؤسسة للاطلاع واتخاذ الإجراء المناسب. وبطبيعة الحال، فإن من ضمن مستلمي البطاقات العاملين في المبيعات الموكل إليهم الزبون. ولكن بما أن البطاقة الإخبارية لكل زبون لها تفردها

عن غيرها، فإن أنواع المعلومات التي تقدمها بطاقة اخبارية ما، ستكون مختلفة من زبون إلى آخر، وهذا ما يجعل المقارنة صعبة. وهذه الاختلافات أيضاً تجعل تحليل المعطيات إحصائياً شبه مستحيل.

إن هذه البطاقات الإخبارية شكل هام من أشكال التغذية المرتدة القادمة من الزبون، وهي توفر المعلومات التي ارتأى الزبون أن من المهم اطلاع الشركة عليها. ومع أن البطاقات الإخبارية لا تتيح فرصة لطرح أسئلة، فإن قياساتها تكون عادة صادقة والمعلومات الواردة منها تتسم بالثبات من مدة إلى أخرى. إن رصد النتائج من أحد الزبائن مع مرور الزمن يمكن أن تكشف عن اتجاهات في الأداء بالنسبة لذلك الزبون بالذات.

كذلك، وعلى غرار نظام شكاوى الزبائن، قد لا تعرّف البطاقات الإخبارية البنود الأهم لرضا الزبون بمعناه الشامل. وإذا كانت استمارة البطاقة الاخبارية التي يستعملها زبون ما هي ذاتها من مدة إلى أخرى فإنها قد لا تعكس مشاكل أو مسائل محددة تقع خارج نطاق الاستمارة وتتبدل تبدلاً سريعاً. ومن الواضح أن المعلومات المتأتية من بطاقة الزبون الإخبارية يجب أن تكون ضمن مصادر متطلبات الزبون والتغذية المرتدة ولكن يجب ألا يُعتمد عليها كمصدر وحيد.

خاتمة أساليب الإستماع

أساليب الاستماع هذه جميعها يمكن أن توحي بتحسينات في وظائف المبيعات والتسويق. والشركات الكبرى عامة تنتقي مقاربات استماع تكميلية من أجل خلق صورة كاملة ودقيقة لمتطلبات الزبون والحصول على تغذية مرتدة عن مدى حسن تلبية هذه المتطلبات. إن الجدول 3/1 يلخص أساليب الاستماع وتصف تحديداً كيفية تطبيقها على المبيعات والتسويق.

ما هو المطلوب عمله بعد الإستماع

بعد أن تكون الشركة قد استمعت إلى زبائنها يجب أن تتابع العمل في ضوء ما علمته.

الإستجابة فوراً للمشاكل والمسائل أو الاهتمامات الراهنة

جميع أساليب الإستماع تقريباً قد تكشف مشاكل أو مسائل أو اهتمامات راهنة. وفي حالات كثيرة، قد لا تكون لهذه المسائل صلة بالموضوع قيد البحث. على سبيل المثال، خلال استطلاع هاتفي لجمع معلومات خاصة بالتسويق عبر البريد المباشر، يمكن أن يقول الزبون أن ممثل الشركة لشؤون المبيعات لم يرد على الاتصالات الهاتفية، وأن الطلبية تأخر تسليمها عن موعده، أو أن هنالك خطأ في الفاتورة لم يجد حداً له.

ولا تختلف الاستطلاعات الخطية. فالزبائن كثيراً ما يضعون في استمارات الاستطلاع ملاحظات غير مرجوة، سواء أكانت التعليمات طلبتها أم لم تطلبها. ولهذا السبب يجب مراجعة كل استمارة للتدقيق في الملاحظات التي كتبت عليها، خاصة من أجل البحث عن مشاكل راهنة. إن المعلومات غير المرجوة التي تأتي من الزبون تستدعي الانتباه الفوري، ويجب أن يتضمن نهج الإستماع طريقة لإحالتها إلى شخص ما لمعالجتها سريعاً. كما أنه ينبغي تسجيلها في نظام الشركة لمعالجة الشكاوى من أجل المتابعة والتحليل.

إن شركات عديدة تذكر أنها تتصل بكل زبون يؤشر إلى بند في فئة «المستاء جداً» أو فئة «المستاء». وفي معظم الحالات يكون العاملون في المبيعات مسؤولين عن المتابعة لحل هذه المسائل والتقصير في الاستجابة لأية مشكلة سيثبط همة الزبون لإرسال تغذية مرتدة في المستقبل وقد يكون في ذلك إهمالاً لمشكلة ملحة أو حتى لفرصة عمل تجاري.

تقديم تغذية مرتدة عن الإستطلاع إلى الزبائن

تعيد شركات عديدة نتائج استطلاعاتها إلى زبائنها. وهذه النتائج تتضمن ما توصلت إليه الإستطلاعات حالياً، ومدى مضاهاتها بنتائج استطلاعات سابقة، وما هو الإجراء الذي تعتزم الشركة اتخاذه. إن تقاسم النتائج مع الزبائن يدل إلى أن الشركة تستمع إليهم وأنها مستعدة أن تكون صريحة

وصادقة مع زبائنها. وهذا من شأنه أن يشجع الزبائن على تقديم تغذية مرتدة على استطلاعات في المستقبل. والأهم من ذلك ان إعلان النتائج لعامة الناس يوفر حافزاً للمسؤولين التنفيذيين والمديرين كي ينفذوا الإصلاحات اللازمة من أجل زيادة رضا الزبائن.

إن قسم الأجهزة العينية في شركة بوش اندلومب يقدم لها مثالاً. فهذا القسم يجري استطلاعات دورية لزبائنه المباشرين: أي موزعي وبائعي المفرق للنظارات الشمسية. بعد تحليل ردودهم، ينشر القسم كل ثلاثة شهور كتيباً من اثنتي عشرة صفحة يتضمن تلخيصاً للنتائج. ويتضمن الكتيب معلومات عن الدوافع الرئيسية لرضا الزبائن بمفهومه الشامل: معالجة الطلبيات والتوزيع، صورة العلامة التجارية، تقديمات المنتج، الملاءمة والراحة، وجودة المنتج.

اتخاذ إجراء

الخطوة التالية في نهج الاستماع هي اتخاذ إجراء على أساس المعلومات الواردة من الزبون. قد يبدو ذلك أساسياً، ولكن لا تفهم كل شركة هذه النقطة. لنأخذ مثالاً شركة الكترونيات مشهورة. كان لدى هذه الشركة قبل سنوات عديدة منتج فريد من نوعه وممتاز من الناحية التقنية كانت تبيعه بواسطة تجار مستقلين يبيعون بالمفرق. وفي سبيل تنمية المبيعات أرادت دائرة التسويق توقيع عقود مع تجار جدد، وهكذا عهدت إلى شركة بإجراء دراسة لمعرفة ما الذي يغري التجار المحتملين ببيع المنتج.

قامت شركة أبحاث بإجراء مقابلات وجهاً لوجه مع نموذج من التجار الحاليين والمحتملين والسابقين الذين تعاملوا مع الشركة. فكانت نتائج الاستطلاع غير ما ترغب الشركة في تلقيه. إن التجار الحاليين والسابقين كشفوا النقاب عن أن الشركة كثيراً ما كانت تقصّر في الرد على الاتصال الهاتفي أو في إرسال رسائل هاتفية جوابية. كما انها لم تكن تقدم لخط إنتاج قديم الدعم بقطع الغيار والخدمة اللازمة. وغالبية التجار الذين جرت

مقابلات معهم لم يعتبروا الشركة مورّداً جيداً، مع أنهم اعترفوا بأن منتج الشركة كان من الوجهة التقنية متوقفاً على منتج شركة صناعية رئيسية. أسوأ من ذلك، ان سمعة الشركة كانت معروفة بصورة لماحة في أوساط التجار. ونتيجة لذلك عزف التجار المحتملون عن التعامل مع خط إنتاج الشركة.

لم تستقبل الشركة نتائج البحث بارتياح. فدائرة التسويق أرادت فقط أن تعرف ما يجب أن تقوله لتوقيع عقود مع تجار جدد. ولكنها أبت أن تسمع شيئاً عن أخطائها أو ما تدعو الحاجة إلى تصحيحه في الأجزاء الأخرى من العمل التجاري. وفي التحليل النهائي لم تتخذ الشركة أي إجراء بشأن المعلومات الواردة من زبائنها. فماذا كانت النتيجة؟ بعد ست سنوات أقفلت هذه الشركة الشهيرة أبوابها نهائياً، مخلفة مئات المستخدمين عاطلين عن العمل وآلاف مستهلكي منتجاتها محرومين من هذه المنتجات.

إن مسؤولاً تنفيذياً في شركة أخرى من نفس الصناعة واجه مشكلة مماثلة. لقد كان كبار المسؤولين التنفيذيين في شركته دائبي التنقل بين الإجتماعات مع الزبائن وزيارة مواقع الشركة. لقد حصلوا على سيل من المعلومات، وأمضوا وقتاً طويلاً في الاستماع، ولكنهم لم يجدوا قط الوقت اللازم للتأمل في ما سمعوه لاتخاذ الإجراء المناسب. وخلال الزمن الذي أمضوه في الاستماع تبدلت السوق ولكن استراتيجية عملهم التجاري لم تتبدل. وعندما استيقظ المسؤولون التنفيذيون في نهاية الأمر على المشاكل، كانت هذه المشاكل قد بلغت حداً من التفاقم اقتضى تخفيض عدد العاملين في الشركة بنسبة 40 بالمئة ووضع استراتيجية جديدة بالكامل لتغيير العمل التجاري.

الاستماع ليس غاية في حد ذاته. الهدف هو اتخاذ إجراء مدعم بالمعلومات ومستند إلى نتائج الاستماع.

الجدول 3 ـ 1 كيف تُطبق أساليب الإستماع على المبيعات والتسويق

الأسلوب	إلى أي مدى يمثل مجموع السكان	الكلفة النسبية للرد الواحد	معلومات للمبيعات والتسويق	هل يستخدم للمتطلبات أم للتغذية المرتدة أم لكليهما؟
استطلاع خطي	إذا كان معدل الإستجابة عالياً يمكن أن تكون الاستطلاعات الخطية ممثلة جداً. أما إذا كان معدل الإستجابة متدنياً يكون هناك تحيز إلى: (1) الأشخاص الذين يحبون ملء استمارات الاستطلاعات، (2) الأشخاص السعداء جداً والتعساء جداً	إذا كان معدل الإستجابة عالياً تكون كلفة الرد الواحد من بين أدنى الكلف. أما إذا كان معدل الإستجابة متدنياً تكون كلفة الرد أعلى بنفس المقدار.	إذا كان للاستطلاع جدول زمني، وكان يغطي جوانب عديدة في الشركة، تكون المعلومات للمبيعات والتسويق محدودة جداً، وربما كانت مجرد أجوبة على بضعة أسئلة رئيسية. أما إذا كانت على أساس صفقات (أي بعد تجربة برنامج مبيعات وتسويق) فإن كل المعلومات يمكن أن تكون لها علاقة بالمبيعات أو التسويق.	للتغذية المرتدة في المقام الأول
الاستطلاع الهاتفي	تمثيل جيد للسكان المقصودين	وسط	هي أداتها كما في الإستطلاع الخطي	لكليهما

	المقصودين		الاستطلاع الخطي. ولكن هنالك ميل إلى استخدام مجموعة التركيز لدراسة مسائل معينة، وليس رضا الزبون بشكل عام ويمكن أن تقدم معلومات ممتازة لتحسين أنشطة المبيعات والتسويق	
مقابلات وجهاً لوجه	تمثيل جيد للسكان المقصودين	عالية في معظم الحالات أعلى مما يجب للحصول على معطيات إحصائية صحيحة	مصدر ممتاز للمعلومات عن النوعية. وتستخدم هذه المعلومات لتعريف العوامل الأهم بالنسبة للزبائن (والتي يمكن بعد ذلك تحريها في استطلاعات خطية وهاتفية)	لكليهما
المتسوقون الغامضون	إذا كان المتسوقون الغامضون يمثلون متسوقين نموذجيين تكون النتائج ممثلة لمجموع السكان	وسط	مصدر جيد لمعلومات عن المبيعات المباشرة. هذه المعلومات يمكن أن تقيس أشياء مثل مدى الاستجابة للاستفسارات التي تأتيها بشأن المعلومات	التغذية المرتدة

الأسلوب	إلى أي مدى يمثل مجموع السكان	الكلفة النسبية للرد الواحد	معلومات للمبيعات والتسويق	هل يستخدم للمتطلبات أم للتغذية المرتدة أم لكليهما؟
مجالس الزبائن	معظمها صغيرة وتتألف من أفضل الزبائن ونادراً ما تكون ممثلة لمجموع السكان. وهي أيضاً لا تشمل المستهلكين المفقودين أو المنافسين المحتملين	عالية	يمكن أن تقدم معلومات جيدة عن أنشطة المبيعات وبرامج التسويق. توفر العديد من الفرص لبحث التفاعل مع ممثلي الزبائن	المتطلبات والتغذية المرتدة
مجموعات وجمعيات المستهلكين	معظمها يتألف من المستهلكين كثيري التردد على الشركة أو ذوي الحجم العالي وهي عادة لا تشمل المستهلكين المفقودين أو المنافسين المحتملين.	وسط إلى عالية	يمكن أن تكون مصدراً جيداً بشأن مدى التزام المستهلكين بالرغبة في تعلم أشياء عن المنتجات والخدمات الجديدة	المتطلبات والتغذية المرتدة
العاملون في المبيعات وفي مجالات الاتصالات الأخرى	تمثيلها غير جيد. الزبائن النشطون والمحتملون هم فقط على اتصال مع ممثلي المبيعات وممثلي الشركة الآخرين	متدنية	قد تكون المعلومات عن العاملين في المبيعات وفي الاتصالات الأخرى عالية. ولكن بما أنها تجمع من قبل الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات، فهناك بالتالي	كليهما

اتصالات المسؤولين التنفيذيين	تمثيلها غير جيد. إن المسؤولين التنفيذيين يتعاملون مع أكبر وأفضل الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين	وسط	الإمكانية عالية	كليهما
جلسات التخطيط المشتركة للزبائن	تمثيلها غير جيد. انها تُجرى فقط مع الزبائن المهتمين بها.	عالية	عالية جداً. ممتازة على أساس التاجر الفرد	كليهما
أنظمة معالجة الشكاوى	تمثيلها ليس جيداً. إنها تمثل فقط الزبائن ذوي المشكلات. كذلك، فإن الشكاوى قد لا تمثل العوامل الأكثر أهمية في قرارات الشراء التي يتخذها الزبائن.	متدنية	مصدر محتمل لمعلومات عن أنشطة المبيعات وبرامج التسويق في تناسب مباشر مع مدى القيام بأعمال خاطئة فيشكو الزبائن	التغذية المرتدة
البطاقات الإخبارية	تمثيلها غير جيد. يغلب أن تأتي من أكبر الزبائن وأكثرهم وعياً للنوعية	متدنية	أنشطة المبيعات والتسويق قلما تتضمنها البطاقات الإخبارية غير المرجوة	التغذية المرتدة

إبلاغ الزبائن بالتحسينات

بعد اتخاذ إجراء، الخطوة التالية هي اطلاع الزبائن على التحسينات. وعلى حد قول سام والتون «التحسين ليس تحسيناً إذا لم يعلم به الزبون». بعض الشركات، مثل شركة ايستمان للكيميائيات، تنقل أخبار التحسينات بواسطة العاملين مباشرة في مبيعاتها. ويقول جورج ترابيو الابن، الرئيس السابق لقسم المبيعات العالمية لشركة ايستمان للكيميائيات، ان مؤسسة المبيعات لها دوران في عملية الإستماع. «أحد الدورين هو الإصغاء إلى صوت الزبون ومن ثم نقل المعلومات الواردة من الزبون حول فرص التحسين إلى كل من يعمل في الشركة. الدور الثاني أن تتولى مؤسسة المبيعات، بعد القيام بتغييرات عبر مشاريعنا التحسينية، إبلاغ هذه التغييرات إلى الزبائن».

مآزق خفية في الإستماع

يبدو الإستماع إلى الزبائن سهلاً. يكفي أن يصمّم المرء استمارة استطلاع ويرسلها بالبريد إلى الزبائن، ويجري بعض الاتصالات الهاتفية، ويقابل عدداً قليلاً من كبار صانعي القرار. بيد أن هذه البساطة تحجب عن أنظارنا المآزق الخفية المحتملة. فيما يلي بعض الأخطاء الأكثر شيوعاً.

الإستماع إلى الأشخاص الذين يصح الاستماع إليهم

قد يبدو هذا جلياً. ولكن من الأمور الحيوية معرفة الأشخاص الصح والاستماع إليهم. وإذا كان الهدف هو جمع متطلبات والحصول على تغذية مرتدة من المبيعات والتسويق يكون الزبائن متخذو القرارات والمؤثرون في اتخاذها هم الهدف الواجب التوجه إليه في الاستماع. ولكن شركات كثيرة قد أخطأت هذا الهدف.

لننظر في مثال شركة I B M في مطلع الثمانينات في القرن العشرين. كان قسم التسويق في الشركة يعتبر الزبائن الأوليين هم التنفيذيين المسؤولين

عن الوظيفة التي كانت تسمى آنذاك دائرة معالجة المعطيات. وهؤلاء كانوا الأشخاص الذين يؤثرون تأثيراً قوياً في شراء أجهزة كومبيوتر كبيرة. والشركة استمعت إليهم بعناية عبر مختلف أساليب الإستماع. وفي ذلك الحين كانت قلة من مديري الشركة تعتبر أن الزبون الحقيقي قد يكون هو مستخدم الأجهزة في نهاية الأمر وأن المسؤول التنفيذي عن معالجة المعطيات ليس إلا الموزع لخدمات الكومبيوتر.

وقد تبين لاحقاً أن متطلبات مستخدمي الأجهزة لم تكن تُلبى بالكامل. فهؤلاء كانوا يريدون تطوير تطبيقات جديدة بسرعة أكبر ويريدون ردوداً أسرع على متطلبات التبديل في متطلباتهم ويريدون أنظمة أكثر مرونة، ومزيداً من التحكم بالأولويات. إن دائرة معالجة المعطيات في شركات عديدة أخفقت في الرد، عندئذ اتجه مستخدمو الأجهزة إلى أجهزة كومبيوتر صغيرة للغاية ثم إلى أجهزة كومبيوتر صغيرة وبعدها إلى أجهزة كومبيوتر شخصية. وبما أن شركة I B M لم تقم بعمل فعال من حيث الاستماع إلى حاجات المستهلكين والاستجابة إليها، فقد خسرت الشركة قدراً كبيراً من عملها التجاري لمصلحة الشركات المنتجة لأجهزة الكومبيوتر الصغيرة والصغيرة جداً التي كانت تستمع إلى هذه الحاجات وتلبيها.

تعتمد الشركات في أحيان كثيرة، عندما تُجري الاستطلاعات، على العاملين لديها في المبيعات من أجل وضع قائمة بأسماء الذين يجب الاتصال بهم. ومع أن هذه مقاربة منطقية لتعريف الأشخاص الصح الذين يجب الاستماع إليهم، فإنها قد تؤدي إلى نتيجة غير مقصودة في حالة قياس العاملين في المبيعات على أساس رضا الزبائن. في كل الأحوال لا يمكن لعامل في المبيعات بكامل عقله أن يقدم اسم زبون يمكن أن يأتي برد سلبي إذا كان ذلك يؤثر على تقييم الشركة لهذا العامل أو يؤثر على دخله. وفي هذه الحالة ينبغي لمدير المبيعات أو لطرف آخر ليس له مصلحة في الأمر أن يختار أو على الأقل أن يعيد النظر في قائمة أسماء الأشخاص المقترح الاتصال بهم.

تعريف أهم المواضيع

بعد تعريف الأشخاص الصح، الخطوة التالية هي أن تُطرح عليهم الأسئلة الصح. إن شركات كثيرة تبدأ تصميم استمارة الاستطلاع بأن تطلب إلى مديريها ومسؤوليها التنفيذيين أن يضعوا قائمة بالأسئلة التي يرغبون في أن تتضمنها استمارة الاستطلاع. والمشكلة هي أن هذه الأسئلة منشؤها وجهة نظر الشركة، وليس وجهة نظر الزبائن، وبالتالي فإن هذه الأسئلة قد لا تُعالج المسائل التي يرى الزبائن أنها الأكثر أهمية. إن شابور آرامي نائب رئيس شركة موتورولا ومدير النوعية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة يصف ما يحدث حوله: «عادة، عندما نصمم الأسئلة نكون على علم إلى حد كبير بالأجوبة. ولكي نحدد ما هو المهم للزبائن كنا نجري (تقويماً دقيقاً لحاجاتهم) وهذه الحاجات هي ما نستطلعه حالياً».

إن الطلب إلى المديرين والمسؤولين التنفيذيين أن يضعوا قائمة أسئلة قد يَخلِق بدوره مشكلة أخرى، وهذه المشكلة هي أسئلة كثيرة العدد إلى حد مفرط. وكما ذكرنا سابقاً، الاستطلاعات الخطية الأكثر فعالية هي التي لا يزيد عدد صفحاتها على الصفحتين. ذلك أن استمارات الاستطلاع الأطول تَلْقى معدلات استجابة أدنى. وحتى عندما يملأ الزبائن استمارات الاستطلاع الأطول ويعيدونها فإن شعورهم بالملل قد يؤثر على أجوبتهم. كذلك عندما يوضع عدد كبير من الأسئلة بهذه الطريقة فإنها تحتوي على كلام زائد عن اللزوم. وفي أحيان كثيرة يمكن اختصار قائمة مؤلفة من خمسة وسبعين بنداً أو أكثر إلى صفحتي أسئلة دون فقدان المعلومات الحيوية.

بعد تحديد الأسئلة الصح توفر استطلاعات رضا الزبائن الفعالة طريقة يستخدمها الزبون لتحديد الأهمية النسبية لكل بند. ومن المهم أيضاً أن تتضمن الأسئلة طريقة يستند إليها الزبائن في مقارنة أداء الشركة مع أداء المنافسين أو الموردين من المستوى العالمي. هناك صلة قرابة بين الأداء ورضا الزبائن.

الحصول على أجوبة كافية

بعض الشركات تتحدث عن مشكلة في الحصول على أجوبة كافية على استطلاعات رضا الزبائن الخطية. ولكن إذا كان تصميم الاستطلاع جيداً، وكانت استمارته قصيرة وتطرح أسئلة ذات علاقة، وإذا تبين للزبائن أن إجراء سيُتخذ، فلن يكون ذلك في العادة مشكلة كبيرة.

إن جون نلسون نائب رئيس التسويق والمبيعات في شركة (مارلو اندستريز) يصف كيف تحصل هذه الشركة على معدل أجوبة عال عندما تُرسل استمارة استطلاعها، فيقول:

«كنا نضع استطلاعاً أولياً ونسأل الزبائن ما هي الأسئلة التي يرغبون في أن يطرحها عليهم استطلاع رضا الزبائن. وقد تبين لنا أنهم تقريباً يريدون أقل من عشرة أسئلة، وكانوا يريدونها سريعة وأن تغطي نطاقاً أوسع، وهكذا فقد صممنا استطلاعنا وفق حاجات زبائننا التي أبدوها. إن سؤالين من ثمانية أسئلة في استطلاعنا تتعلق بأنشطة التسويق والمبيعات. ونحن نترك فسحة في أسفل الاستمارة لنسأل فيها عن أية مجالات للتحسين قد يقترحها الزبائن، وهم في العادة يملؤون هذه الفسحة. وهكذا فإننا نحصل على نحو خمسة وثمانين في المئة من الردود على استطلاعاتنا. وأعزو ذلك إلى كون الاستطلاعات بسيطة وسهلة. أي أنها هي ما يريده الزبائن».

ويصف (دون سكوجين)، نائب رئيس برامج التسويق في شركة يونيسيز، كيف استطاعت الشركة أن تزيد معدل الرد على استطلاعات الزبائن، فقال:

«كان معدل الردود في العادة أقل من خمسين بالمئة. ولتحسين هذا المعدل قدمنا حوافز لممثلي المبيعات لكي يسلموا باليد الاستطلاعات إلى الزبائن ويعودوا بأجوبتهم. وفي الدورات الثلاث الأخيرة حصلنا على معدل ردود يزيد على تسعين في المئة. إننا نريد أن نسمع من جميع زبائننا. ونحن نعرف أن ذلك أمر حاسم. ونريد أيضاً تغذية مرتدة فورية عن الصفقات الفعلية التي عقدناها مع الزبائن، ولذلك فإننا ابتداء

من هذه السنة نعتزم، في إحدى المناطق، أن يشتمل أحد استطلاعاتنا على مقترحاتنا. نريد أيضاً أن نقيس مدى حسن تعريفنا لمشاكل العمل التجاري لدى الزبائن. ونريد كذلك أن نعرف رأي الزبائن في كيفية تطبيقنا للتكنولوجيا على هذه المشاكل وما إذا كانت المقترحات واضحة ومعدة بأسلوب المحترفين. إن شركة ويلا بريتور في مدينة لاغرانج، بولاية جورجيا، تستخدم أسلوباً أكثر إقناعاً للحصول على تغذية مرتدة من الزبائن. ولا تدفع الشركة عمولة للعاملين في المبيعات إلا بعد أن يملأ الزبون استمارة الاستطلاع ويعيدها. ربما كان هذا أسلوباً شديد القسوة، ولكنه ناجح».

تحليل النتائج

القياس النهائي لكيفية حسن تلبية أحد المنتجات أو إحدى الخدمات لمتطلبات الزبائن هو، بعد أخذ الحاجة والفرصة بعين الاعتبار، ما إذا كان الزبائن سيعودون إلى شراء هذه المنتجات أو الخدمات مرة أخرى وما إذا كانوا سيوصون آخرين بشرائها. إذا كانت هناك علاقة عالية بين رضا الزبون في أحسن حالاته مقاساً بالأساليب التي سبق أن وصفناها من جهة وتكرار المشتريات والتوصيات من جهة أخرى، تكون عندها عمليات التغذية المرتدة سليمة ومفيدة. أما إذا كانت العلاقة غير عالية فتكون هناك عوامل أخرى تفعل فعلها. وينبغي للمؤسسات في هذه الحالة أن تستخدم أساليب أخرى للتعرف على متطلبات الزبائن المكتومة والمجهولة. كذلك عندما تكون هناك علاقة عالية قائمة بين رضا الزبون بمعناه الشامل وتكرار الأعمال التجارية والتوصيات، يظل من المهم أن نعرف على وجه التحديد ما هي المتطلبات الأكثر تأثيراً في الرضا بمعناه الشامل.

لقد وجدت شركة زيروكس و«بيتني باوز» درجة عالية من العلاقة المتبادلة بين الرضا العالي وتكرار الأعمال التجارية. يقول جون لورنس ان شركة زيروكس تركز على الزبائن الذين هم من فئة «الراضين جداً». وهو يقول أيضاً «الأمر الذي يهمنا حقيقة، هو أن نخمن عدد زبائننا المبتهجين وما

هو المطلوب منا لكي يكونوا مبتهجين. لقد اجتزنا مرحلة مجرد معرفة (هل أنت راضٍ أم غير راض). إننا نريد أن نرفع الناس إلى الطرف الأعلى للميزان لأننا نعرف ما هي العواقب الناشئة عن ذلك».

النظرة نفسها، أي نظرة «الراضي جداً» أو «الزبون المبتهج» موجودة في شركة بيتني باوز. عندما شارك آرشي مارتن، نائب الرئيس لشؤون خدمة الزبائن في ندوة موضوعها تحسين المبيعات والتسويق، كان مشاركاً في تجربة شركة بيتني باوز في موضوع درجة رضا الزبون. وهو يقول: «ان الزبائن الراضين جداً يعاودون بنسبة ثمانين بالمئة العمل التجاري معنا. أما الراضون فقط فهم يشكلون نسبة 20٪ من الذين يُرجح أن يعاودوا العمل التجاري».

إن شركة باوش أندلومب هي شركة أخرى تفهم الحاجة إلى التركيز على العوامل الأشد تأثيراً في رضا الزبون بمعناه الشامل. إن اليزابيت جيلمايستر مديرة تخطيط النوعية ومسؤولة عن أبحاث رضا الزبائن في قسم البصريات، وهي تستخدم تقنية إحصائية، هي تقنية تحليل التراجع المتعدد الأشكال لتحدد ما هي العوامل الهامة فعلاً فتقول:

> «نحن نقوم بتحليل التراجع في كل استطلاعاتنا لنحدد ما هي التجارب التي نجريها على منتجاتنا وعروض الخدمات التي نقدمها، وتعتبر الأهم لزبائننا. وعندما قدمتُ هذه التقنية الإحصائية إلى العاملين في الشركة استخدمت تشبيهاً لعبارات تطرح في المستشفيات. وقد كنت أسأل العاملين في الشركة (ما هي شكوى المريض الكبرى في مستشفىً ما؟) والجواب هو الطعام. وعلى أساس هذه المعلومة، هل تقوم بأي عمل بشأن الطعام؟ الواقع أنك لم تفعل شيئاً لأنك لو قمت بتحليل التراجع لوجدت أن الطعام ليس له أي تأثير إطلاقاً على الرضا الشامل. فالمرضى لا يتوقعون الطعام الجيد. والأهم من ذلك أن الطعام لا تأثير له على قياساتك للتآكل، هذه القياسات التي من نوع (هل أنت مستعد للعودة إلى المستشفى عند الحاجة إليه؟) ومن نوع (هل توصي آخرين بدخول هذا المستشفى؟)».

إن مراجعة سريعة لاستمارات استطلاع رضا الزبائن المعادة من شركات رئيسية عديدة تكشف لنا أن جميع الاستمارات تحتوي السؤالين الرئيسيين التاليين: «هل ستشتري منا مرة ثانية؟» و«هل توصي آخرين بالشراء منا؟». إن تحليل التراجع يمكن تطبيقه على نتائج هذه الاستطلاعات لتحديد العلاقة بين الردود على هذين المؤشرين المتعلقين برضا الزبون بمعناه الشامل من جهة، وكل من الأسئلة الأخرى الواردة في الاستطلاع من جهة أخرى. وعندما تطبق المستشفيات تحليل تراجع على استطلاعات رضا زبائنها، تجد أن العامل الأهم في رضا الزبون هو العناية التي يقدمها له التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

والعلاقة بين رضا الزبون العالي وتكرار الشراء من الشركة وتوصية الآخرين بالشراء منها ليست بنسبة 100 بالمئة. تقول ماريان كرو نائبة الرئيس لشؤون الدعم الفني في شركة TSS (وهي شركة فرعية مشتركة مع شركتي IBM-Kodak) إن بعض زبائن شركة IBM يعبرون عن مستوى عال من الرضا من خلال الاستطلاعات ومع ذلك يستعملون بعض المنتجات والخدمات المنافسة. وعلى عكس ذلك هنالك زبائن آخرون يعبرون عن مستوى من الرضا أدنى ولكنهم يستعملون حصراً منتجات وخدمات IBM.

ختام موضوع المآزق الخفية

ثمة بعض المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن استخدام مقاربة غير موجهة في استطلاعات رضا الزبائن. فأجوبة الزبائن قد لا تقدم معلومات سليمة تجمع على أساس أنشطة التحسين. بل إن النتائج قد تكون مضلِّلة. ومن المفيد لمعظم الشركات أن تستعين بمساعدة ممتهنين لوضع صيغة أولى للاستطلاع وتقويم نتائجها. بعد ذلك تستطيع الشركة أن تطور عملية الاستطلاع في داخل الشركة عن طريق استئجار ممتهن أبحاث أو تدريب أحد مستخدميها.

حواجز أمام الإستماع

الإستماع لمتطلبات الزبائن والتغذية المرتدة منهم يبدو أمراً جلياً يجب القيام به. ولكن لأسباب مختلفة لا تزال شركات عديدة ممتنعة عن استخدام مناهج رسمية لتنفيذ هذه الوظيفة. وعلينا الآن أن نلقي نظرة على بعض الحواجز التي تعرقل الإستماع الفعّال وطرق التغلب عليها.

ثقافة الشركة

لعل أكبر حاجز يواجه الإستماع إلى الزبائن هو ثقافة المؤسسة ذاتها. والحواجز الثقافية يمكن أن تنشأ على أساس العديد من السلوكيات والمعتقدات الراهنة. فالشركة قد تقاوم ببساطة التغيير مهما كان نوعه. وقد تكون قراراتها اتخذت على أساس مفاهيم أو آراء قيادة الشركة. وقد يكون هناك اعتقاد بأن الشركة تعرف منذ الآن ما هي الأجوبة. وأسوأ من ذلك أن الشركة قد تعتقد أنها تفوق الزبائن معرفة بما يريدون وما يحتاجون. وقد يحدث ألا يكون أحد في الشركة قد خطرت بباله من قبل فكرة الإستماع.

إن تغيير ثقافة مؤسسة ما يعني تغيير سلوكياتها ومعتقداتها الأساسية. وهذا لا يأتي إلا بعد أن تعترف قيادة الشركة بوجود حاجة حقيقية للتغيير. وهذا الاعتراف قد يأتي من خارج الشركة عبر تقييم الناس لها والتغذية المرتدة غير المرجوة من الزبائن أو بسبب خسارة عمل تجاري رئيسي. إلا أنه قد يأتي من داخل الشركة عندما تلحظ قيادتها انحداراً في موقعها التنافسي أو أدائها في العمل التجاري وتتلفت من حولها لترى ما الذي تفعله الشركات الأوفر نجاحاً. وقد يأتي الاعتراف أيضاً من قائد مستنير يعترف بقيمة الإستماع إلى الزبائن وينافح عن قضية التغيير. وأياً كان شكل حدوث التغيير فيكاد يكون من المؤكد أن بدايته هي من قمة المؤسسة.

أحد الأمثلة على كيف ان تقويم الجمهور جعل إحدى الشركات تبدأ بالإستماع إلى الزبائن، هذا مثال تقدمه لنا شركة .G T E فقد جاء في عدد مجلة (بيزنيس ويك) Business Week الصادر بتاريخ 29 تشرين الثاني

(نوفمبر) 1982 أن شركة (جنرال تيليفون اوف كاليفورنيا) General Telephone of California وهي شركة فرعية تابعة لشركة GTE «قد لوحظ على نطاق واسع أنها أسوأ شركة هاتف في الولايات المتحدة». وتصف نانسي بيرزون، مديرة تعليم النوعية في شركة GTE، الوضع فتقول: «لم نكن نصدق ما يحدث. بل أنكرنا حدوثه. عدنا إلى قياساتنا فقلنا، أن ذلك لا يمكن أن يكون حقيقياً. ثم بدأنا القيام بشيء من علامة الإسناد». والنتائج أوضحت المشكلة وبالتالي انطلقت شركة GTE في تنفيذ مبادرة تحسين على نطاق الشركة بكاملها جنباً إلى جنب مع عمليات متنوعة لمعرفة متطلبات الزبائن والحصول على تغذيتهم المرتدة. وقد حسّنت شركة GTE حالياً رضى زبائنها بصورة شاملة وهي في الوقت الراهن في طليعة المتنافسين في العديد من الأسواق الرئيسية. وفي سنة 1994 كانت إدارة شركة GTE قد حازت على جائزه مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية.

إن أي مصدر جماهيري للمعلومات قد يلفت انتباه إدارة الشركة. إن مؤسسات من نوع مؤسسة (أخبار المستهلكين) تقوّم العديد من المنتجات والخدمات الاستهلاكية وتضع لها درجات وتنشر النتائج. وما يُنشر على نطاق واسع من مواضيع بدءاً من الإستثمارات إلى الغولف، ومن السيارات إلى صيانة المنازل، إنما هو تقويم ونشر لمراتب المنتجات والخدمات. وكثيراً ما تقوم الجمعيات الصناعية باستطلاع الزبائن ونشر النتائج لمنفعة أعضائها. وأي مصدر للمعلومات من هذه المصادر المستقلة وعالية الشهرة قد يقدم الدليل الذي تدعو إليه الحاجة للفت انتباه الإدارة وبدء عملية استماع رسمية.

وإذا كان للشركة زبائن يقدمون بطاقات إخبارية فإنهم يحرصون على وصول المعلومات إلى قيادة الشركة، ويزودون قيادة الشركة بإحصاءات وأمثلة من نظام معالجة الشكاوى، ويقرنون ذلك بمعلومات من خسائر كبرى في المنافسة وانحدار في حصة الشركة من السوق. هذه الأمور كلها تؤدي لإظهار الحاجة إلى فهم أفضل لمتطلبات الزبائن والحاجة إلى مزيد من التغذية المرتدة بشأن رضا الزبائن. إن الخوف من حدوث خسارة مالية هو دافع ممتاز.

أحياناً لا يتوفر تقييم عام للجمهور أو تغذية مرتدة غير مرجوة من الزبائن، ولا يوجد قائد مستنير للمؤسسة للهداية إلى الطريق. في هذه الحالة تزويد المسؤولين التنفيذيين بقصص عن شركات استمعت إلى زبائنها والنتائج التي أحرزتها قد يكون مفيداً. إن الشركات الناجحة قد تكون شركات منافسة بصورة مباشرة وقد تكون مؤسسات أخرى تخدم نفس القاعدة من الزبائن. ثمة مقاربة أخرى هي وضع ترتيب للمسؤولين التنفيذيين من أجل القيام بزيارات شخصية لزبائن لديهم عمليات استماع نافذة. هؤلاء الزبائن أبدَوا اهتماماً في أن يكون لهم موردون من نوعية عالية يستمعون إلى متطلباتهم ويقدمون التغذية المرتدة.

الإستماع يستغرق وقتاً طويلاً ويكلف غالياً

إن الاعتراضين الأكثر شيوعاً على الإستماع إلى الزبائن هما: «أنه يستغرق وقتاً طويلاً» و«يكلف غالياً». في بعض الحالات يكون تقديم هذين الاعتراضين من أجل التعمية على مسائل ثقافية أساسية. وفي حالات أخرى لا يأخذ الاعتراض بعين الاعتبار تكاليف عدم الإستماع.

علينا أن ندرس الفكرة القائلة أن الإستماع إلى الزبائن يستغرق وقتاً طويلاً. إن الثقافة في مؤسسات عديدة تقدم مكافآت للذين يصلحون أو يعالجون المشاكل بسرعة. فعندما تحدث مشكلة، يتسرب الاعتراف بها إلى الأشخاص الذين يسرعون «لإطفاء النار». والرسالة الصادرة عن المؤسسة هي «لا وقت لدينا للاستماع إلى الزبائن. علينا أن نحل الآن المشكلة التي بين أيدينا». وبطبيعة الحال من المهم معالجة المشكلة الفورية. ولكن في مثل هذه الثقافة لا يكافأ الشخص الذي يحدد السبب الجذري للمشكلة أو ينفذ حلاً دائماً لها يحول دون حدوثها مرة جديدة، أو لعله يحصل على مكافأة ضئيلة.

في بيئة الميزانيات المضغوطة للأعمال التجارية حالياً كثيراً ما يعترض المسؤولون التنفيذيون على كلفة الاستماع. من الواضح أن تنفيذ عملية

الاستماع ينطوي على كلفة. إن استخدام مستشار لإعداد هيكلية رسمية لاستطلاع الزبائن وتنفيذ الاستطلاع قد يكون استثماراً ذا أهمية كبيرة، بل إن عقد جلسات تخطيط مشتركة للزبائن ينطوي على تكلفة عالية. والمسؤولون التنفيذيون يثيرون أيضاً الخشية من أن الحاجة إلى تغيير شيء ما تتطلب هي أيضاً استثماراً في الزمن والمال.

هذه الأمور كلها قد تكون مصادر اهتمام صحيحة. ولكن ما هي أكلاف عدم الإستماع؟ وما هي مبالغ المال التي تنفقها الشركة على برامج التسويق والتي لا تلبي حاجة صانعي القرارات إلى المعلومات؟ وكم هي المبالغ التي تنفق في مجال المعلومات على تدريب العاملين في المبيعات لاكتساب تقنيات جديدة في حين يريد الزبون عاملين في المبيعات لديهم معلومات فنية عن المنتج أو مهارات لحل المشاكل؟ وكم هي المبالغ التي تنفقها الإدارة لتحسين الأسلوب التقليدي في تسجيل الطلبيات في حين يرغب الزبائن في استخدام تبادل المعطيات الكترونياً؟ وكم هو عدد المبيعات التي تخسرها الشركة لمنافسيها الذين يستمعون للزبائن ويظهرون اهتماماً ويتخذون إجراءً؟.

الاستماع يخلق المزيد من العمل

أحد مصادر القلق الأخرى هو أن الاستماع إلى الزبائن قد يخلق عملاً إضافياً. شركة كالغون مثلاً، تقر بأن المجابهات التي تجريها بشأن النوعية تحدد فعلاً هوية المشاريع التي تأخذ من وقت العاملين في المبيعات في هذه الشركة. ونبين فيما يلي كيف عالج ستان كرميلوفيتش هذه المسألة:

«كان مهندسو الخدمات يشعرون أحياناً بالقلق من جراء كمية العمل التي أولّدها لهم. ونحن نتدبر ذلك بأن نقول للزبون في ختام مجابهة النوعية «لقد قلت لنا ما هو المهم وأين تدعو الحاجة فعلاً لتمضية وقتنا. حالياً، نحن نمضي وقتاً طويلاً في منشأتك. فهل هناك أشياء نفعلها هنا وتعتبرها أنت أقل قيمة من بعض الأشياء التي طلبت منا أن نفعلها؟ وهل بالإمكان أن نبادل بعض الأشياء التي نقوم بها حالياً ببعض الأشياء المذكورة في القائمة

التي أعددتها باذلين بذلك جهودنا حيث تجلب لك أعظم مردود؟ وهل هنالك أشياء نفعلها الآن قد تكون فائضة عن الحاجة في ضوء بعض ما يفعله العاملون في مؤسستك»؟ إنني أنصح مهندسي الخدمات في شركتنا أن يحاولوا إجراء بعض المبادلات حيثما تدعو الحاجة إلى ذلك بشرط ألا يعتبروا ذلك مزيداً من العمل.

أحياناً نحتاج إلى عرض عملي لكي نبين للمديرين أنه قد تكون هناك اختلافات هامة بين معتقداتهم بشأن مواقف الزبون ومتطلباته من جهة ومعتقدات الزبائن أنفسهم من جهة أخرى. ولكي نوضح هذا الفارق نستطلع نموذجاً من الزبائن بشأن متطلباتهم وأولوياتهم ومستوى رضاهم. عندئذ نطلب إلى المديرين أن يجيبوا على أسئلة الاستطلاع ذاتها بالطريقة التي يتخيلون أن الزبائن كانوا سيردون بها. ثم نلخص النتائج من كلا المجموعتين ونعيد عرضها على المديرين. وعلينا أن نتذكر أن هذه المقاربة هي جزء لا يتجزأ من (نهج التوقعات المشتركة) لشركة AT&T.

إن هذه التقنية كثيراً ما تظهر الفجوة بين المعتقدات الداخلية للشركة والواقع، وهي تقنية فعالة بصورة خاصة في مكاتب المبيعات وفي دوائر التسويق. يجب الاستعداد للدفاع عن نهج الاستماع. بعض الناس ينكرون النتائج بل ويشككون في صحة تقنيات الاستطلاع. بيد أن معظم الناس يقبلون النتيجة ويقرون بقيمة الإستماع إلى الزبائن. ومع أنه لن يكون الجميع مؤيدين لهذه المقاربة، فإنها تقنع الكثيرين بقيمة الإستماع.

الخلاصة

تحتاج المبيعات والتسويق إلى معلومات تأتي من الزبائن الحاليين والسابقين ومن الزبائن المحتملين ومن المستهلكين لمنتجات منافسة لكي تبني الشركة على هذه المعلومات أنشطتها التحسينية المستمرة. لكي تكون المبيعات والتسويق في أعلى فاعليتها تحتاج إلى استخدام العديد من أساليب

الاستماع المكملة التي تُفصَّل وفقاً لحاجة الزبون بالتحديد. ومع أن الإستماع إلى الزبائن يبدو أمراً سهلاً إلا أن هناك مآزق خفية وحواجز على الطريق. بيد أن المعلومات الناجمة عن الإستماع ستوفر المتطلبات والتغذية المرتدة التي تدعو إليها الحاجة لتنفيذ الممارسات الفضلى الأخرى. بدون تلك المعلومات تبقى المبيعات والتسويق في نطاق التخمين فقط.

الفصل الرابع

التركيز على النهج

جميع مؤسسات المبيعات والتسويق الناجحة تستمع إلى زبائنها الخارجيين والداخليين، ولكنها لا تتوقف عند هذا الحد، بل هي تطبق ما تعلمته من أجل تعريف وتحسين مناهج العمل التجاري الرئيسية. وهي عبر هذه المناهج تنقل المعلومات إلى زبائنها. وهدفها هو التأكد من أن نتيجة النهج تلبي متطلبات زبائنها، وأن هذه المتطلبات تعمل بطريقة فعّالة. ولتحقيق هذه الغاية تستخدم تقنيات تحسين رسمية على غرار تحسين نهج العمل التجاري، وإعادة الهندسة، وممارسة علامات الإسناد.

لقد حدد الفصل الأول تعريف النهج بأنه أي نشاط أو مجموعة أنشطة تستقبل مدخلات، وتضيف قيمة إليها، وتنتج محصولاً يذهب إلى الزبون. وقد عرَّفنا الفصل الثالث على النموذج الأساسي للنهج (الشكل 3/ 1) الذي يبين العلاقة بين عناصر النهج. وهذا النموذج يخدم كأساس لتقنيات التحسين كافة.

إن الشكل 4 ـ 1 هو رسم بياني لمجرى العمل ويبين لنا وجهة نظر مبسطة في نهج تنفيذ الطلبية التي ترد إلى شركة تنتج مواد مصنعة. بداية الطلبية هي من عند الزبون ثم تنتقل عبر مكتب فرع المبيعات، ودائرة تسجيل الطلبيات، وقسم التصنيع والشحن ومن ثم تعود إلى الزبون بشكل منتج من المنتجات. إضافة إلى ذلك المعلومات الخاصة بإعداد فاتورة المنتج

تنتقل من قسم التصنيع إلى دائرة إعداد الفواتير ومن ثم إلى الزبون. والمربعات في الشكل 4/1 تمثل الأنشطة التي تحدث في هذه العملية. وكل نشاط له مصدر توريد، ويضيف قيمة، وله زبون. وكل نشاط أيضاً يحتاج إلى متطلبات وتغذية مرتدة من زبائنه. ولتحسين أي نهج يجب أن ينظر إليه من البداية وحتى النهاية.

الشكل 4 ـ 1 عملية تنفيذ الطلبية



مناهج المبيعات والتسويق

العاملون في المبيعات والتسويق لا يفكرون كثيراً بالمناهج، لأن هذا التفكير يخلق لهم صعوبة في التعرف على المناهج غير الموجودة في مناطقهم. فيما يلي بضعة أمثلة فقط لمناهج حددتها الشركات الرئيسية وحسنتها في وظائف المبيعات والتسويق:

- مؤهل متفوق
- اعداد اقتراح

- اعداد العقود وإقرارها
- تسجيل الطلبية
- التنبؤ بالمبيعات
- استخدام واستئجار
- تدريب
- تقويم الأداء
- تلبية طلبات نشرات الدعاية
- بداية معرض تجاري ومتابعته ورصده
- حملات دعاية
- بداية حملة دعاية ومتابعتها ورصدها
- طرح منتج جديد في السوق
- بريد مباشر
- تطوير مادة مساندة التسويق
- دورة المبيعات بدءاً من اهتمام الزبون بالمنتج وحتى تسليم المنتج للزبون
- دورة صنع المنتج من اهتمام الزبون وحتى التسليم.

نتائج تحسين نهج المبيعات والتسويق

بتحسين مناهج عملها التجاري، تحقق الشركات الكبرى اختراقات في إنتاجية المبيعات والتسويق ورضا الزبون. فيما يلي أمثلة للنتائج التي حققتها بعض هذه الشركات:

إحدى أكثر شكاوى الزبائن شيوعاً هي طول المدة التي يستغرقها الحصول على النشرات الخاصة بالمبيعات. شركة (تكساس انسترومنتس) تتحدث عن 4,8 أيام وسطياً للرد على كل استفهام من مجموع 250,000 استفهام كانت تتلقاها شهرياً. وقد حللت الشركة المناهج التي تطبقها في تلبية هذه الطلبات فقررت البدء كلياً بورقة بيضاء فكانت النتيجة نهجاً جديداً يعامل كل استفهام وكأنه طلبية. وبذلك خفضت إلى عشر ساعات الزمن الذي

تستغرقه تلبية طلب معلومات، وخفض هذا النهج أكلاف المعالجة في الصفقة.

إن نهج إعداد الاقتراح كان موضوع التحسين في شركتي (اونيسيس) و(موريكوس سيستمز). وشركة (اونيسيس) هي الشركة الشهيرة لصنع أجهزة الكومبيوتر وتقديم الخدمات المهنية. وزبائنها كانوا يردون بمزيد من الرضا عندما كانت تعرض عليهم مقترحات محسَّنة. أما شركة (مريكوس سيستمز) فإنها شركة لتطوير برامج الكومبيوتر، ومنتجاتها تخدم حاجات صناعة الرعاية الصحية، وقد خفضت هذه الشركة التغيير في المقترحات الروتينية باستخدامها مجموعة نموذجية من الوثائق المرقمة والمرتبة حسب الأرقام. علاوة على ذلك شذبت الاتصالات الداخلية بين العاملين في المبيعات والعاملين في المساندة الإدارية الذين يساعدون في وضع المقترحات. وهكذا تحسنت نوعية المقترحات وانخفض زمن الدورة انخفاضاً كبيراً.

خلال الثمانينات من القرن العشرين خفضت شركة أميكا للتأمين المشترك الزمن الذي يتطلبه إحداث تغييرات في سياسة الشركة من أسبوعين وسطياً إلى أقل من يومين. وتواصل شركة أميكا العمل في هذا النهج وهي تقترب من تحقيق تحول نحو مدة أربع وعشرين ساعة فقط. ويقول جون كوفورز الابن، نائب رئيس شركة أميكا: «من المحتمل جداً عندما يطلب صاحب بوليصة تأمين إجراء تبديل، ان يصله هذا التبديل بالبريد صباح اليوم التالي».

عندما أعادت شركة تكساس انسترومنتس تصميم نهجها الخاص بتسجيل الطلبيات كان هدفها هو إنقاص زمن الدورة وتحسين تسليم المنتجات بسرعة. وقد تمكنت هذه الشركة من تخفيض زمن تسجيل الطلبيات من أربعة عشر يوماً إلى ثلاثة أيام. وكانت الفائدة غير المتوقعة تحسناً حدث أيضاً في نوعية الطلبية. وتقول هذه الشركة أن تخفيضاً نسبته 60٪ حدث في عدد الاستفسارات التي تلقتها مكاتب المبيعات بشأن شحنات مفقودة وطلبيات لم تسلم في مواعيدها. ويستخدم عاملو المبيعات في هذه الشركة

حالياً فوائد المناهج المحسنة وتبادل المعطيات الكترونياً كطريقة لتمييز شركتهم عن منافساتها.

ماذا نسمي تحسين النهج

أسماء عديدة أطلقت على التقنيات المستخدمة لتحسين مناهج العمل التجاري. بعض الأسماء الشائعة هي (إدارة نهج العمل التجاري) و(تحسين نهج العمل التجاري) و(إعادة هندسة العمل التجاري) و(تحسين النهج المستمر) و(إعادة التصميم اجتماعياً وتقنياً) وأخيراً (تحليل الأنظمة). وكما هي الحال في العديد من تقنيات التحسين الأخرى، ليس هناك فرضياً تعريفات معتمدة لهذه التسميات. وزيادة في الإرباك طبقت الشركات على اختلافها أسماء مختلفة على ما هو من الناحية الجوهرية تقنيات متماثلة.

الخصائص المشتركة لتحسين النهج

مع أن كلاً من التقنيات الوارد ذكرها هنا لها خصائصها إلا أنها جميعها تشترك في عدة خصائص هامة:

هذه التقنيات تشمل عدة وظائف: إن أهم الخصائص المشتركة هو التركيز على عدة وظائف. وهذه التقنيات لتحسين النهج تقوم كلها على أساس الفكرة القائلة إن مناهج العمل التجاري تنساب عبر دوائر عديدة أو مجالات وظيفية عديدة في مؤسسة العمل التجاري. إن عملية تلبية الطلبية الموصوفة في الشكل 4 ـ 1 تبرهن على هذه الفكرة. فهذه النظرة إلى تعدد الوظائف هي التي تحقق تحسينات كبيرة في فعالية النهج وكفاءته.

هذه التقنيات موجهة نحو الزبائن: المناهج لها زبائن، وسواء أكان الزبائن داخليين أما خارجيين فهم سبب وجود النهج. وزبائن النهج هم الذين يقررون نوعية ما ينتجه هذا النهج. بعبارة أخرى، هم الذين يحددون مدى تلبية النهج لمتطلباتهم.

هذه التقنيات تشمل الأشخاص العاملين ضمن النهج: ما من أحد

أفضل معرفة بمناهج العمل التجاري من الأشخاص الذين يشكلون جزءاً من هذه المناهج، أي الذين يتعاملون معها يومياً. وجميع تقنيات التحسين تعترف بقيمة إشراك هؤلاء الأشخاص في عملية التحسين ومعظم التقنيات تستخدم فرقاً لتحديد وتحليل وتحسين المناهج، بمن في ذلك الأشخاص العاملين في هذه المناهج والمشاركين في فرق العمل هذه. كما أن هذه التقنيات تستخدم مشرفاً على النهج، أي مسؤولاً تنفيذياً أو مديراً من داخل النهج، يكون مسؤولاً عن تحسين وإدارة النهج.

هذه التقنيات تتضمن كل عناصر النهج: من السهل التفكير في المناهج على أنها إجراءات يتبعها الناس. ولكن هنالك عناصر أخرى في أي نهج، من ضمن هذه العناصر الأشخاص والمعدات المشاركين في النهج والمعلومات التي تنساب عبره.

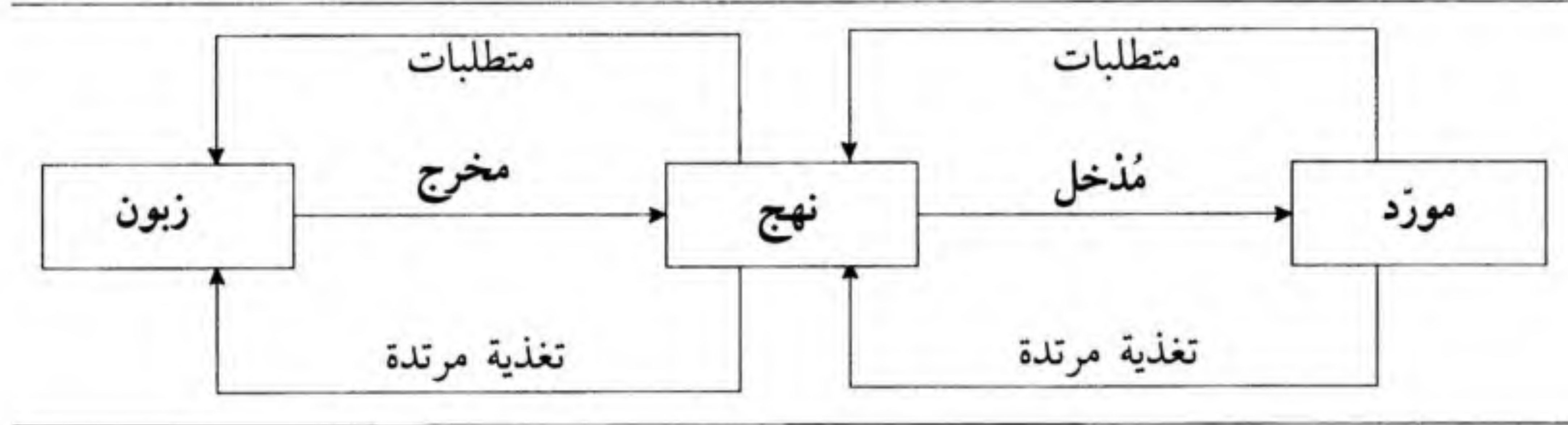
جميع التقنيات أساسها نهج نموذجي: جميع التقنيات تستخدم نهجاً نموذجياً أساسياً. ومع أن النتائج قد تختلف إلا أن معظمها تشتمل على عناصر مبينة في الشكل 4 ـ 2. لقد بحثنا في الفصل الثالث موضوع الجانب الصحيح للشكل (الشكل 3 ـ 1) في حالة المبيعات والتسويق. يوضح هذا الجانب نقل المعلومات إلى الزبون. وللقيام بذلك بصورة فعّالة يحتاج العاملون في المبيعات والتسويق إلى فهم متطلبات زبائنهم والحصول على تغذية مرتدة عن مدى حسن عملهم. ونلاحظ أن المبيعات والتسويق يوفران متطلبات الجهات الموردة لهم. وكما أن أقسام المبيعات والتسويق بحاجة إلى فهم متطلبات زبائنها فإن الموردين أيضاً بحاجة إلى معرفة متطلبات أقسام المبيعات والتسويق. إن الموردين بدورهم بحاجة إلى تغذية مرتدة لكي يعلموا إلى أي حد يلبون هذه المتطلبات.

التحسين بحد ذاته نهج

كل أسلوب من أساليب التحسين هو بحد ذاته نهج رسمي. وكل أسلوب يتضمن سلسلة خطوات تستقبل مُدخلاً وتضيف قيمة وتنتج مردوداً.

والمردود هو معلومات عن المنهج الذي ينبغي تحسينه. والقيمة المضافة تأتي من تحديد النهج، وجمع متطلبات الزبائن، وقياس النهج، وتحليله، والتوصية بإجراء تغييرات معينة، والقيام بهذه التغييرات، والمردود قد يكون نهجاً محسَّناً أو نهجاً جديداً بالكامل.

شكل 4 ـ 2 نهج نموذجي أساسي



وتقنيات التحسين أيضاً تشترك في مجموعة أهداف مشتركة، هي: جعل مناهج العمل التجاري أكثر فاعلية وكفاءة. والأقسام التالية من الكتاب تمعن النظر في ثلاثة منها: تحسين نهج العمل التجاري، إدارة نهج العمل التجاري، وإعادة هندسة النهج. وفيما بعد، سيبحث هذا الفصل تقنيتين أخريين شائعتين هما: علامة إسناد النهج و I S O - 9000 لنرى كيف ينطبقان على المبيعات والتسويق.

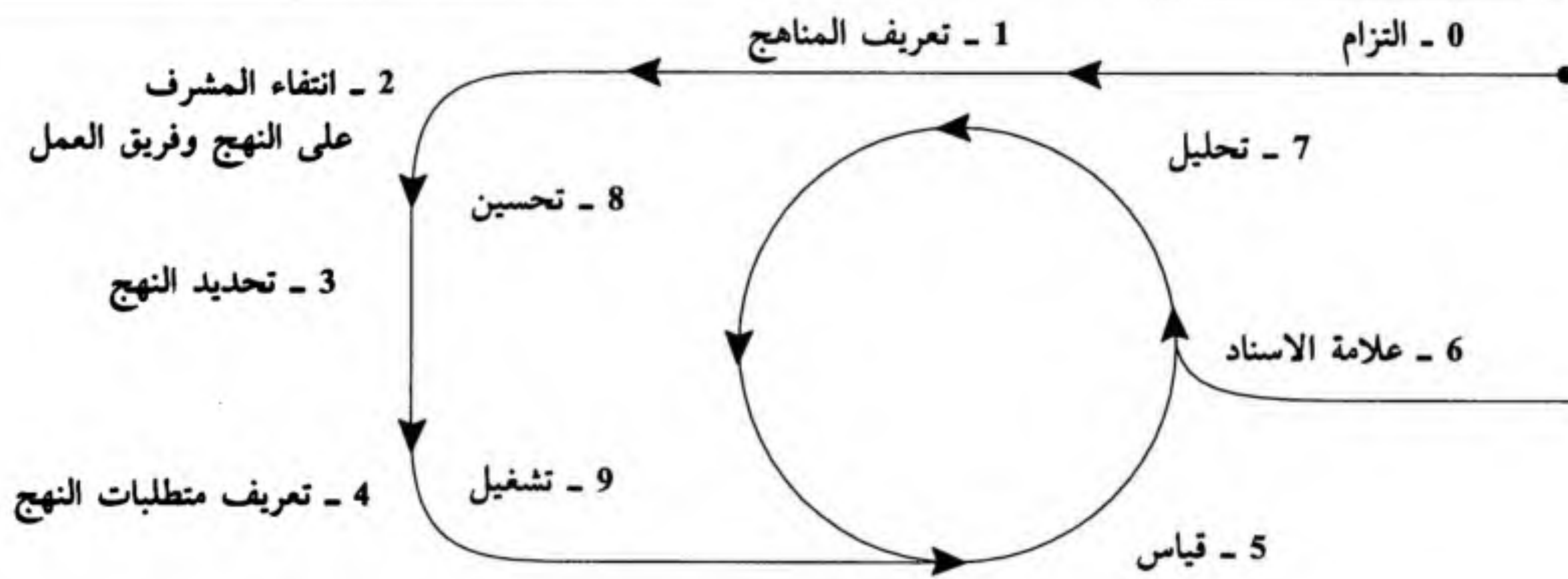
تحسين نهج العمل التجاري

تحسين نهج العمل التجاري هو التقنية المستخدمة على أوسع نطاق، والتي توفر لنا نموذجاً نستطيع أن نقارن به التقنيات الأخرى. والشكل 4/ 3 يصور لنا الخطوات التي يتضمنها تحسين نهج العمل التجاري. والمقاربة التي نقدمها هنا قائمة على أساس دراسة الأساليب التي نستخدمها أكثر من اثنتي عشرة شركة رئيسية وشركات استشارية. ومع أن العدد الدقيق للخطوات يختلف من شركة إلى أخرى، وان كل شركة تنظم الخطوات وتطلق عليها أسماء مختلفة قليلاً، فإن تتابع الخطوات ومحتواها متشابهة جداً.

الخطوة صفر: الالتزام

لقد بحثنا في الفصل الثاني الحاجة إلى التزام الإدارة بنهج التحسين وهذا الالتزام ضروري عند قمة الشركة وعلى المستويات العليا لكل قسم من العمل التجاري له دور في تحسين نهج العمل التجاري بما في ذلك المبيعات والتسويق. ولأن الالتزام يجب أن يسبق البدء بتحسين نهج العمل التجاري، أطلقت على هذا الالتزام اسم الخطوة صفر. وهذه الخطوة تتضمن أربعاً من مهمات الإدارة: إنشاء مراكز إرشاد في الشركة، فهم تحسين نهج العمل التجاري ودور الإدارة في هذا التحسن، وإعلان الالتزام، وإيجاد مؤسسة مساندة.

الشكل 4 ـ 3 تحسين نهج العمل التجاري



إنشاء مراكز إرشاد

لكي يكون تحسين نهج العمل التجاري فعالاً، ينبغي أن يدعم مهمة الشركة، ورؤيتها واتجاهها الاستراتيجي وان يقوم على أساس القيم الأساسية للشركة. وينبغي أيضاً أن يدعم مهمة الشركة واستراتيجية المبيعات والتسويق وغير ذلك من المجالات الوظيفية الأخرى للمؤسسة، وإذا لم تكن قيادة الشركة بعد قد أنشأت وقامت بتعريف هذه المراكز الإرشادية الأساسية في العمل التجاري، فالآن هو الوقت لأن تفعل ذلك.

فهم تحسين نهج العمل التجاري ودور الإدارة

يجب أن يكون لدى كبار المسؤولين التنفيذيين أنفسهم فهم لتقنيات تحسين النهج وأدوارهم ومسؤولياتهم في هذه التقنيات. وهم أيضاً بحاجة إلى معرفة النتائج التي يتوقعونها والزمن المطلوب لتحقيقها. إنهم أخيراً بحاجة إلى معرفة أنه قد يكون ضرورياً إجراء تغييرات كبرى في هيكلية المؤسسة وقد يكون لابد من تحويل موارد. ولا حاجة بهم إلى أية مفاجآت في هذه المجالات بعد أن يكونوا قد تعهدوا بالتزام رئيسي.

التعهد بالالتزام

بعد فهم أعضاء الإدارة لتحسين نهج العمل التجاري ودورهم فيه، يكونون في وضع لاتخاذ قرار بالانطلاق مستنداً إلى معلومات. وهذا القرار يتضمن عدة عوامل. العامل الأول هو إلى ماذا يرمي هذا الجهد، فهل هو مشروع تجريبي لاختيار تحسين نهج العمل التجاري، أم أنه جهد متكامل على مستوى الشركة بكاملها؟ وهل يتضمن ما يرمي إليه عملية حساسة واحدة أم سائر العمليات الأساسية في الشركة؟ ان تحديد ما يرمي إليه النهج يساعد على تحديد الزمن الذي يتطلبه استثمار كبار المديرين في النهج وتقدير عدد العاملين والموارد لهذا النهج.

انتشار مؤسسة مساندة

معظم الشركات لديها حالياً فريق عمل تنفيذي يستطيع إدارة نهج التحسين. ويشمل هذا الفريق كبير المسؤولين التنفيذيين ومسؤولين تنفيذيين يرفعون تقاريرهم إليه، من ضمنهم ممثلو المبيعات والتسويق. وعندما تنفذ مبادرة تحسين النهج ضمن وحدة من وحدات العمل التجاري، أو قسم، أو دائرة رئيسية، قد يكون فريق العمل التنفيذي المساند في مستوى الإدارة العليا في تلك الوحدة، ويمكننا أن نطلق على المجموعة التي تدير جهد التحسين بشمولية اسم «فريق عمل التحسين التنفيذي». وهذا الفريق يشكل فرق عمل منفصلة للعمل في كل نهج أو في نهج فرعي رئيسي تعتزم

المؤسسة تحسينه. وهذه الفرق يمكن أن نسميها «فرق عمل تحسين النهج» (هذه الفرق بحثها يأتي في الخطوة الثانية).

الخطوة الاولى: تعريف النهج واختياره

بعد تعهد إدارة شركة ما بالالتزام، تكون المؤسسة مستعدة للبدء بتحسين نهج العمل التجاري. والخطوة الاولى هي انتقاء نهج رئيسي أو عدة مناهج رئيسية للتركيز عليها. والنهج الرئيسي في العمل التجاري هو ذلك الذي يؤدي فشله إلى ضرر فادح أو يسبب إفلاس العمل التجاري. وبالنسبة لمعظم الشركات، يشمل هذا التعريف بالتأكيد بعض عمليات المبيعات والتسويق. وعندما يفشل فهم رئيسي أو عندما لا يعود قادراً على المنافسة قد تكون الشركة في أزمة. في هذه الحالة يكون النهج الواجب التركيز عليه أمراً مسلماً به ويبدأ تحسين نهج العمل التجاري عند الخطوة التالية (أي اختيار المشرف على عملية التحسين وفريق عمل تحسين النهج). لحسن الحظ أن معظم المؤسسات لا تبدأ تحسين نهج العمل التجاري وهي في أزمة. فلديها الوقت الكافي لتعريف جميع مناهج الشركة الرئيسية واختيار واحد أو أكثر للتركيز عليه.

تعريف المناهج الرئيسية

إن فريق عمل التحسين التنفيذي قد يقوم بتعريف مناهج العمل التجاري الرئيسية في المؤسسة أو قد يعهد بهذه المهمة إلى إدارة أو إلى فريق عمل من المستخدمين يمثل الدوائر الرئيسية في المؤسسة. وأسهل طريقة لتعريف المناهج الرئيسية هي أن يقوم فريق عمل بإعداد قائمة تتضمن أفكاراً لامعة. ثمة مقاربة أخرى هي إعداد قائمة من منتجات الشركة الرئيسية ومن ثم تعريف المناهج التي تبدعها. وعند تعريف مناهج المبيعات والتسويق يجب أن نتذكر النظر في المردود الذي يذهب إلى الزبائن الداخليين والخارجيين على حد سواء.

إيجاد مبادىء اختيار النهج

أحد أهم المبادىء في اختيار المناهج هو كيف يفكر الزبائن بمردود

النهج. من وجهة نظرهم، ما مدى أهميته، وما موقعه في المنافسة، وهل يحتاج إلى تحسين؟ في ما يلي الأسئلة الإضافية التي ترغب المؤسسة في التفكير بها عند اختيار المناهج:

- هل هذا النهج يدعم مهمة الشركة ورؤيتها وتوجهها الاستراتيجي؟
- هل هذا النهج جزء من الاختصاصات الجوهرية للشركة؟
- ماذا سيحدث إذا لم تحسن الشركة هذا النهج؟
- كم هي الموارد المالية والبشرية في الشركة التي يستهلكها النهج؟
- هل هنالك رعاية من مسؤول تنفيذي لهذا النهج؟

الخطوة الثانية: اختيار المشرف على النهج وفريق العمل

هذه الخطوة تشمل أربع مهمات: اختيار المشرف على النهج، اختيار فريق عمل، تحسين النهج، تحديد مسؤوليات المشرف وفريق العمل، تدريب المشرف وفريق العمل.

اختيار المشرف على النهج

المشرف على النهج هو مسؤول تنفيذي أو مدير من ضمن نهج العمل التجاري له سلطة ومسؤولية تحديد نتائج النهج بمعناه الشمولي. (هذا الدور يتناقض مع الدور التقليدي للمؤسسة حيث يكون أحد المسؤولين التنفيذيين أو المديرين مسؤولاً عن أحد المجالات الوظيفية). إن عمل المشرف على النهج ليس منصباً إضافياً في ملاك المؤسسة. وفريق عمل التحسين التنفيذي يعهد بالإشراف على النهج إلى شخص سبق له أن تولى مسؤولية جزء ما من أجزاء النهج. بالنسبة للمناهج الرئيسية يكون المشرف من أصحاب المستويات العالية في المؤسسة بل انه قد يكون عضواً في فريق عمل التحسين التنفيذي أو في اللجنة الإدارية.

هنالك مبادىء عديدة يمكن لفريق عمل التحسين التنفيذي أن يستند إليها عند اختيار مشرف على النهج. والمشرف قد يكون المسؤول التنفيذي أو

المدير الذي:

- لديه معظم الموارد الخاصة بالنهج
- يقوم بمعظم العمل بالنهج
- يشعر بأشد الألم عندما تسوء الأمور
- يكون الكاسب عندما تسير الأمور في مجراها الصحيح
- يكون في أفضل موقع لإجراء تغييرات في النهج
- يكون مقبولاً من جانب المسؤولين التنفيذيين أو المديرين المشرفين على أنشطة أخرى في النهج
- يريد القيام بالعمل

ومع أن المسؤوليات المحددة للمشرف على النهج تختلف من شركة إلى أخرى إلا أنها تقع في فئتين عامتين هما العمليات والإدارة. في فئة العمليات يكون المشرف مسؤولاً عن التأكد من أن النهج يلبي الأهداف النوعية لمهمة النهج. وبالنسبة لعمليات البيع تشمل الأهداف النوعية للمهمة الإيراد المالي ونمو الربح ورضا الزبائن.

إن المشرف على النهج مسؤول أيضاً عن إدارة نهج التحسين وبلوغ أهداف التحسين. وهذا يشمل السير بالنهج عبر الخطوات الست المتبقية في عملية تحسين نهج العمل التجاري. وهو يشمل أيضاً حل المسائل القائمة بين مختلف المجالات الوظيفية ضمن النهج ورفع تقرير عن وضع النهج ونتائجه إلى كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة. وقد تشمل أهداف تحسين النهج خفض الوقت اللازم للرد على استفسارات الزبائن، وإزالة الأخطاء في تسجيل الطلبيات أو تخفيض حجم عمل العاملين في المبيعات.

اختيار فريق عمل تحسين النهج

إن أعضاء فريق عمل تحسين النهج يمثلون الأنشطة الرئيسية ضمن النهج، وهم مسؤولون عن القيام بالخطوات المتبقية في تحسين نهج العمل

التجاري. وللقيام بذلك هم بحاجة إلى أن يكونوا على دراية عالية بكيفية سير أنشطتهم وهم بحاجة أيضاً إلى العمل بجد في بيئة فريق عمل وأن يكونوا مستعدين لمساندة مهمة فريق العمل التي هي تحسين النهج. وهم ليسوا في موقعهم للارتقاء بمصالح الدائرة الوظيفية التي يمثلونها. وباستثناء مؤسسة صغيرة ما أو نهج صغير ما لا يكون المشرف على النهج هو رئيس فريق عمل تحسين النهج ولا حتى مشاركاً نشيطاً في العمل اليومي. وأحد أعضاء الفريق يتولى دور القيادة. وفي كثير من الحالت يكون من الضروري وجود أشخاص عاملين في المبيعات في مشاريع التحسين الكبرى، وهذا يمثل بعض التحديات التي هي من نوع فريد (سيتم بحثها في الفصل الخامس).

إن العديد من الشركات التي أسهمت في الكتاب قد أكدت أهمية وجود ممثل لأنظمة معلوماتية في كل فريق عمل لتحسين النهج. وعضو فريق العمل في الأنظمة المعلوماتية يأتي معه بمعرفة وفهم تحليل الأنظمة وتصميمها كما يجلب معه التكنولوجيا المستقبلية بشكلها العام وكذلك قدرة الأنظمة المعلوماتية الحالية والمخطط لها في المؤسسة.

تحديد المسؤوليات: ميثاق «فريق عمل تحسين النهج»

بعد تشكيل فريق عمل تحسين النهج المهمة التالية هي تزويد أعضاء الفريق بفهم واضح للتكليف المسند إليهم. وهذا التكليف يشتمل على مهمة فريق العمل، مستوى السلطة، الموارد المتاحة، وكيفية قياس فريق العمل. في المؤسسة المثالية يكون المشرف على النهج هو صلة الوصل بين «فريق عمل التحسين التنفيذي» والفريق العامل وهو يتولى إبلاغ التكليف. ومع أن تحديد المسوليات يبدو أشبه بمبدأ أساسي من مبادىء الإدارة فإننا نفاجأ بعدد المرات التي يبدأ فيها فريق العمل مهمته بدون هذه المعلومة الحساسة.

وفريق العمل تحدد له ايضاً مهمات نوعية. هذه الأهداف هي أهداف الشركة أو الأهداف التي حددها فريق عمل التحسين. على سبيل المثال تقاعد مؤخراً كارل هـ. أرنوت من مركز وسيتنغهاوس المختص بالنوعية والإنتاجية،

وهو يقول ان أهداف المركز لتحسين النهج الأولي هي دائماً محددة بتخفيض لا يقل عن 65٪ من زمن دورة النهج، والأهداف الأخرى للنهج المحسن تشتمل على إزالة الأخطاء، وتخفيض الكلفة، ورفع القيمة بالنسبة للزبائن، وهذه الأهداف يحددها عادة فريق العمل ذاته بالتوافق مع الإدارة.

تدريب المشرف على النهج وفريق العمل

المشرف على النهج وأعضاء فريق العمل بحاجة إلى فهم كامل لتحسين نهج العمل التجاري، وأعضاء الفريق بحاجة أيضاً لمعرفة تقنيات إجراء المقابلات ولمهارات العمل الجماعي. هذه كلها يجب أن يتضمنها تدريب الفريق الرسمي.

الخطوة الثالثة: تحديد النهج

تحديد النهج يشمل إبداع بيان مهمة، وإقامة وإقامة حدود، وتوثيق سير العمل، وتعريف عوامل النجاح الحاسمة. وما لم يكن النهج بسيطاً نسبياً، سيتحتم على أعضاء فريق العمل في تحسين النهج أن يكونوا نسبياً ذوي مهارة في إجراء المقابلات وجمع المعلومات من الأشخاص الآخرين المشاركين في النهج أو إثبات صحة هذه المعلومات. وهذه المقابلات ستكون مصدراً جيداً للأفكار حول كيفية تحسين النهج.

إبداع مهمة للنهج

المهمة الاولى لفريق العمل هي إبداع بيان مهمة يصف الغاية من النهج. على سبيل المثال، مهمة عملية تنفيذ طلبية الزبون في شركة IBM هي إدارة الطلبية من وجهة نظر الزبون والتأكد من أن طلبية الزبون ستكون مقبولة وخالية من العيوب وتسلم إليه «حسب طلبه». وكل ترتيب بواسطة الكومبيوتر يثبت أن برنامج الكومبيوتر سيساند وأن التصنيع يستطيع الصمود.

إقامة حدود النهج

المهمة التالية لفريق عمل تحسين النهج هي إقامة حدود حول النهج.

وهذا أمر ضروري من أجل المحافظة على التحكم بالمشروع. إن جميع مناهج العمل التجاري تقريباً، في معظم الشركات، تتلامس عند نقطة ما. وبدون تعريف حدود النهج بوضوح، ومعرفة أين ينتهي الواحد ويبدأ الآخرون، يصعب على أعضاء فريق العمل ان يتحكموا بحجم مشروعهم. فكر بالنتيجة الممكنة على أنها «زحف للمهمة».

إن فريق عمل تحسين النهج يقيم حدوداً للنهج بواسطة الإجابة على الأسئلة التالية:

- أين يبدأ النهج؟
- أين ينتهي النهج؟
- ما هي الأنشطة التي يتضمنها؟
- ما هي الأنشطة المستبعدة؟
- من هم زبائن النهج؟
- من هم الموردون للنهج؟

توثيق سير عمل النهج

المهمة التالية هي وصف النهج ضمن الحدود. إن فريق عمل تحسين النهج يفعل ذلك بإبداع رسم بياني عالي المستوى لسير العمل الوظيفي، على غرار ما هو مبين في الشكل 4/1. وإيجاد الرسم البياني لسير العمل في النهج هو الخطوة الأولى لبيان كيفية سير النهج حالياً بالضبط، وهو يوفر الأساس لفحص أكثر تفصيلاً للنهج لاحقاً.

ومع أن الرسم البياني لسير العمل في نهج أحد الأعمال التجارية قد يبدو مهمة معقدة وتقنية، إلا أنه سهل نسبياً. فأعضاء فريق العمل يضعون ببساطة تعريفاً لكل أنشطة النهج. ثم يبدعون رسماً بيانياً يبين تتابع حدوث الأنشطة والمعلومات التي تنساب بين هذه الأنشطة. والنتيجة هي الرسم البياني لسير العمل، أو خارطة النهج. والرسم البياني يمثل كامل النهج.

فالمربعات تمثل الأنشطة أو الخطوات ضمن النهج. وفي العادة ينفذ كل نشاط ضمن دائرة بمفردها. والخطوات التي تحدث ضمن الأنشطة تُسمى مهمات.

إجراء مراجعة للنهج من البداية إلى النهاية

فلنفكر بالرسم البياني لسير العمل الوظيفي على أنه خارطة النهج. ولكن، كما يقول أستاذ الدلالات اللفظية الفرد كورزيبسكي، «الخارطة ليست منطقة على الأرض» (1958 صفحة 58 ـ 60). خلال تفحص النهج يستكشف فريق عمل تحسين النهج الأرضية. والهدف هو إثبات صحة الرسم البياني لسير العمل الوظيفي ولجمع مزيد من المعلومات من كل نشاط ضمن النهج.

إن تفحص النهج مطلوب للمناهج الواسعة والمعقدة. ومع أن أعضاء فريق عمل تحسين النهج يفهمون النهج فإنه يكاد يكون مستحيلاً عليهم أن يلمّوا بكل ما يحدث. إذا كان النهج صغيراً. قد يعلم أعضاء الفريق بكل نشاط وكل مهمة، إلا أنهم يظلون بحاجة إلى جمع وتوثيق مزيد من المعلومات عن النهج. وهم يقومون بهذا العمل من خلال تفحص النهج. وتفحص النهج مهمة سهلة نسبياً. إن العبارة الإنكليزية لهذا التفحص هي المشي عبر النهج. وهكذا وكما يدل هذا الاسم ضمنياً فإن أعضاء الفريق يمشون عبر النهج أو يتابعونه من البداية حتى النهاية. وهم يتفحصون كل نشاط ويراقبون ويستجوبون الأشخاص الذين يؤدون المهمات التي يتألف منها كل نشاط. ثم إنهم يسجلون المعلومات التي جمعوها في كل استجواب ثم ينتقلون إلى النشاط التالي.

إعادة تقييم تعريف النهج

الخطوة التالية لفريق عمل تحسين النهج هي مراجعة تعريف النهج في ضوء ما عرفه أعضاء الفريق من خلال المقابلات التي أجروها ومن خلال جمع المعطيات. ويكاد يكون من المؤكد أن ذلك سينتج لنا عدداً من المفاجآت. إنهم بذلك سيكشفون الحالات التي انقضى فيها زمن الإجراءات

الخطية أو لم تكن هناك إجراءات رسمية بالمرة. أما في حالة وجود مثل هذه الإجراءات فقد يكون أعضاء فريق تحسين النهج قد وجدوا أن أشخاصاً قد زاغوا من هذه الإجراءات لأنها مفرطة في بيروقراطيتها أو بطيئة وغير مستجيبة لحاجات الزبون. وفي بعض الحالات يكون أشخاص قد أخذوا المبادرة وحسنوا النهج بدون تسجيل تغييراتهم وحتى بدون أن يخبروا أحداً بذلك.

إن بعض النتائج ستؤثر على حدود النهج. وسيكون من الضروري إعادة رسم خريطة النهج لكي تعكس الطريقة الحقيقية لعمل النهج. ولذلك فإن استخدام الترقيم أو السبورة أو جهاز كومبيوتر لتسجيل سير عمل النهج هو أمر مفيد. فهو يجعل تغيير خريطة النهج أسهل بكثير.

أحد الاكتشافات المتكررة من خلال تفحص النهج هو أن المعلومات الخاطئة الواردة من مناهج أخرى تسبب العديد من الأخطاء في مردود النهج. مثال ذلك عملية طرح منتج جديد في الأسواق من قبل شركة بتني باوز. فعندما بدأ فريق عمل تحسين النهج دراسة تلك العملية تبين لأعضاء الفريق أن السبب الجذري للعديد من المشاكل يكمن في إجراءات اتخذت، أو لم تتخذ، خلال مرحلة التفكير بصنع المنتج. ولتحسين عملية طرح منتج جديد كان عليهم أن يغيروا حدود النهج لكي تتضمن الأنشطة التي تبذل خلال مرحلة التفكير بصنع المنتج.

الخطوة الرابعة: تعريف متطلبات النهج

متطلبات النهج هي الرغبات والحاجات وحتى الطلبات التي يجب أن يلبيها النهج ومحصوله. معظم الطلبات تأتي من زبائن النهج. ومرة أخرى، فيما يتعلق بالمبيعات والتسويق، الزبائن الخارجيون هم أولئك الذين يتخذون قرارات الشراء أو يؤثرون في اتخاذها، في حين أن الزبائن الداخليين يتلقون محصول بعض عمليات المبيعات والتسويق وبالتالي فإن لهم أيضاً متطلبات. إضافة إلى ذلك، لكل نشاط ضمن النهج زبون معين ولهؤلاء الزبائن أيضاً متطلباتهم.

إن مهمة فريق عمل تحسين النهج هي أن يقوم بتعريف جميع الزبائن خلال خطوة تعريف النهج. وفي هذه الخطوة يجمع هذا الفريق أكبر عدد ممكن من المعلومات عن رغبات الزبائن وحاجاتهم. وخلال المقابلات التي يجريها أعضاء الفريق يسجلون المتطلبات التي يفصح عنها الزبائن ويطرحون أسئلة استكشافية للكشف عن متطلبات الزبائن المفترضة والمكتومة. بل إنهم يتقدمون بأفكار لامعة إلى الزبائن لاكتشاف متطلباتهم المجهولة.

إذا توقفت المقابلة عند هذه النقطة قد يرغب أعضاء الفريق في إعداد قائمة تمنيات بدلاً من بيان متطلبات. ولذلك يحتاج الفريق إلى تحديد أهمية كل من هذه المتطلبات وأن يخصه بعامل وزن. والذين يجرون المقابلات هم بحاجة أيضاً إلى أن يعرفوا كيف يستخدم الزبون محصول النهج. إن فهم نية الزبون غالباً ما تساعد على تعريف الطرق البديلة لتلبية المطلب ذاته.

وبعد جمع متطلبات الزبائن تكون مهمة الفريق التالية هي توثيق هذه المتطلبات وإثبات صحتها لدى الزبون. وعندما تكتمل هذه المهمة، تحقق المتطلبات هذه المبادىء الأربعة.

سيكونون دقيقين. إن صياغة كلمات كل مطلب من متطلبات النهج يجب أن تكون دقيقة. فلا يكفي أن يقال «الردود على الاستفهامات الهاتفية من قبل المعلنين في وسائط الإعلام يجب أن تكون في وقتها». المطلب المحدد يجب أن يقول «النشرات الدعائية الخاصة بالمبيعات التي تودع في البريد استجابة إلى استفهامات هاتفية من المعلنين في وسائط الإعلام يجب أن تسلم إلى مكتب البريد في غضون أربع وعشرين ساعة من تلقي الاتصال من الزبون».

إنها قابلة للقياس. لابد من وجود طريقة قياس للتأكد من تلبية مطلب الزبون. في المثال السابق يبدو من السهل نسبياً تسجيل مواعيد اتصال الزبائن والزمن الذي استغرقه الرد عليها.

سيجري توثيقها. بيانات متطلبات النهج ستكون خطية. وبهذا الشكل

ستوفر الأساس لقياس النهج، وتحليله، وتحسينه (الخطوات الثلاث التالية في تحسين نهج العمل التجاري).

ستلقى الموافقة عليها. يراجع فريق تحسين النهج المتطلبات مع الزبائن للتأكد من موافقتهم على الصيغة التي كتب بها الفريق هذه المطالب. هذا المبدأ يضمن أن تمثل المتطلبات بوضوح رغبات الزبائن وحاجاتهم.

تلبية متطلبات الزبائن هي سبب النهج. وهذه المتطلبات تأتي في المقام الأعلى. غير أن هناك مصادر هامة أخرى لمتطلبات النهج. وهذه تشمل:

- الأشخاص العاملون في النهج
- المشرف على النهج
- أصحاب العمل التجاري
- السكان
- الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية.

الخطوة الخامسة ـ قياس النهج

نستعير كلمات بدهية إدارية قديمة بصياغة جديدة، «إذا لم تقس نهجاً فلا تستطيع إدارته أو تحسينه»، فبدون نظام قياس يجمع معطيات قياس موثوقة يستحيل أن نعرف مدى جودة أداء النهج خلال مدة من الزمن أو مقارنته مع مناهج أخرى. ويستحيل أيضاً أن نعرف هل حققت التحسينات تأثيرها المرغوب فيه.

أنواع قياسات النهج

قياسات النهج، بصورة عامة هي قياس شيئين: الفاعلية والكفاءة. والفاعلية هي مقياس مدى جودة تلبية النهج لمتطلباته، أما الكفاءة فهي مقياس كلفة النهج أو كلفة مردوده. وقياسات الفاعلية لها الأولوية الأعلى. فإذا كانت عملية ما لا تلبي متطلباتها، ولاسيما متطلبات زبائنها، فلا يهم عندها قلة تكاليف تشغيلها.

وبالنسبة لمعظم الشركات المقياس الأولي لفاعلية المبيعات والتسويق هو حجم العمل التجاري الذي ينتهجه النهج. ولكن هناك احتمالات أخرى. وبما أن جزءاً من مهمة المبيعات والتسويق هو توفير المعلومات، فإن قياسات الفاعلية يمكن أن تبين لنا إلى أي حد تنجح هذه الوظائف في إيصال المعلومات إلى الزبائن الخارجيين والداخليين. إن قياسات عملية المبيعات والتسويق تجيب على أسئلة من مثل:

- هل المعلومات هي ما يريده الزبون ويحتاجه.
- هل هي بالشكل وبمستوى التفصيل اللذين يريدهما الزبون؟
- هل يجري تسليم المعلومات في الوقت الذي يريده الزبون؟
- هل هي خالية من الأخطاء؟

إن قياسات الإنتاجية أيضاً تقع ضمن هذه الفئة. ففي حالة المبيعات تشمل هذه القياسات الاتصالات اليومية، والمقترحات المقدمة شهرياً، أو الزمن الذي يمضيه العاملون في المبيعات مع الزبائن. أما في التسويق فإنها تشمل معدلات الردود على حملات البريد المباشر أو عدد النجاحات التي يؤمنها التسويق على الهاتف. النوع الثاني للقياس هو المتعلق بالكفاءة. وهو في هذه الحالة قياس مالي أو قياس الكلفة. وهذه القياسات تكشف أشياء مثل: معدل تكلفة المبيع عبر الهاتف أو بالبريد المباشر أو طرح منتج جديد أو حتى تقديم طلبية. وبما أن شركات عديدة ما زالت تركز على النتائج المالية أكثر مما تركز على رضا الزبون، فإن هذه ربما كانت هي أكثر قياسات النهج شيوعاً.

زيادة المقاسات عند الحاجة

فريق عمل تحسين النهج يجمع معلومات عن كيفية قياس النهج حالياً في الخطوة الثالثة. أما في الخطوة الرابعة فإن فريق العمل يضع تعريفاً لمتطلبات النهج. هذه المتطلبات تصبح معايير تعتمد لمقارنة معطيات قياس

النهج اللاحقة بها. وفي الخطوة الخامسة يقرر فريق تحسين النهج ما إذا كانت قياسات النهج الحالية كافية لتقرير مدى تلبية النهج المحسَّن لمتطلبات فريق العمل. وإذا لم تكن ملبية لها، فقد يضيف فريق العمل أنظمة قياس إلى النهج الراهن ويجمع المعطيات عن أداء النهج المنقح. وقد يجري فريق العمل أيضاً استطلاعات خاصة لمرة واحدة من أجل جمع المعلومات.

بعد جمع معطيات كافية من قياس النهج، يتم تسجيلها كخط أساس لأداء النهج. وعند اكتمال تحسين نهج العمل التجاري، يقوم فريق العمل بقياس النهج مرة أخرى ويقارن النتائج مع خط الأساس المذكور لمعرفة درجة التحسين.

الخطوة السادسة ـ علامة إسناد النهج

تسجيل علامة الإسناد هو إجراء رسمي يستخدم لتعريف مناهج عمل تجاري ومقارنتها بمناهج مماثلة، وهذه المناهج قد تكون إما في أجزاء أخرى في الشركة ذاتها، أو في شركات أخرى. والشركات عادة تبحث عن المناهج الأفضل كثيراً من غيرها، أي تلك التي تحقق نتائج ذات مستوى عالمي. بعد ذلك تقارن الشركات معطيات خط الأساس لديها بمعطيات الأساس لتلك المناهج الأخرى.

وإذا قررت الشركة أن تقوم بتسجيل علامة الإسناد فهذه تكون النقطة التي تدخل عندها المعلومات المجمعة في دورة التحسين. ولعل الفريق يكون قد جمع معلومات عما تفعله الشركات الأخرى بموازاة الخطوات الثالثة والرابعة والخامسة من عملية تحسين نهج العمل التجاري. غير أن الشركات لا تكون قد عرفت حقيقة الكفاية عن نهجها هي بحيث يستحق الأمر منها القيام بزيارات إلى شركات أخرى. (تسجيل علامة الإسناد موصوف بتوصيف أكبر لاحقاً في هذا الفصل).

الخطوة السابعة ـ تحليل النهج

الخطوة التالية هي تحليل جميع المعلومات التي جمعها فريق تحسين

النهج واختيار أسلوب للتحسين يستخدم في الخطوة الثامنة. ولا وجود لطريقة فضلى للقيام بذلك. والتحليل هو مجرد تطبيق الفكر السليم. أما المقاربة المحددة فتعتمد على عدة عوامل مثل حجم المشروع، ومهارات أعضاء فريق العمل، والموارد المتاحة. في ما يلي بعض الأفكار:

تجميع كل معلومات النهج

المهمة الأولى هي تجميع كل المعلومات التي حصل عليها فريق تحسين النهج. وهي تشمل:

- تعريف النهج
- بيان المهمة
- حدود النهج
- خط بياني عالي المستوى لسير العمل
- متطلبات النهج
- معطيات خط الأساس مستقاة من قياسات النهج
- معطيات علامة الإسناد
- المشاكل المزمنة المعروفة
- مقترحات الزبائن والمستخدمين
- معطيات رضا الزبائن.

مراجعة متطلبات النهج

إن متطلبات النهج هي دافع إلى التحسين. والمهمة التالية هي إلى أي حد يحسّن النهج حالياً تلبية متطلباته. فإذا كان أعضاء فريق تحسين النهج لم ينجزوا ذلك حتى الآن (الخطوة الخامسة) إلا أنهم الآن يضعون ترتيباً لمتطلبات النهج حسب أهميتها. وباستخدام معطيات القياس يضعون علامات لمدى حسن تلبية النهج للمتطلبات في الوقت الراهن. وهم يحددون أيضاً إلى أي حد يلبي تسجيل علامة الإسناد ومناهج المنافسين المتطلبات ذاتها.

ستكون هناك تناقضات بين بعض المتطلبات. على سبيل المثال، الزبون يريد مردوداً سريعاً والمستخدمون لا يريدون ساعات عمل إضافية أو فترة عمل ثانية، والمدير يريد أن يطّلع على العمل المنجز قبل تسليمه. فكيف يمكن تلبية مطلب الزبون؟ وما هي المقايضات؟ وهل تستطيع علامات الإسناد المتميزة أو هل يستطيع المنافسون تلبية المتطلبات وكيف يفعلون ذلك؟.

إن مراجعة المتطلبات هو الذي يحدد المجالات التي تحتاج إلى أقصى انتباه. وقد يكون هناك سؤال أكبر وهو: هل ثمة ضرورة لوجود نهج في الأصل؟ إن المناهج، والدوائر لهذه الغاية، تنشىء في الغالب حياتها الخاصة. وقد يكون منشأ هذه المناهج حاجة سابقة إلى عمل تجاري حقيقي ولكنها الآن استنفدت أغراضها. يقول ألكسندر وولكوت «أسوأ خطيئة من كل الخطايا هو أن يحسن الإنسان عمل الشيء الذي ما كان ينبغي عمله إطلاقاً».

إن برنامج العمل الناجح جداً لدى شركة جنرال الكتريك قد حدد الكثير من الأنشطة والمناهج التي استنفدت أغراضها في تلك الشركة.

مراجعة أنشطة النهج وسير العمل

الخطوة التالية هي أن يتابع فريق عمل التحسين مسيرة النهج ويفحص كل نشاط من أنشطته، بحثاً عن فرص للتحسين. وعندما يضع فريق التحسين الرسم البياني لسير العمل في النهج وفق الخطوة الثالثة ربما يكون قد تعرف على أنشطة عديدة أنجزت عند أكثر من نقطة في النهج. ولعلهم لاحظوا أيضاً بعض الأنشطة الضرورية التي لم تكن تنفذ إطلاقاً. بيد أنهم الآن يستفيدون من متطلبات محددة تحديداً واضحاً ومعطيات القياس، وربما أيضاً معلومات واردة من علامة الإسناد مستخدمين كل ذلك لمراجعة نهجهم.

وخلال فحص أعضاء فريق عمل تحسين كل نشاط فإنهم في الوقت ذاته يحددون قيمته المضافة. ويرى هـ. جيمس هارينغتون في كتابه «تحسين نهج العمل التجاري» «Business Process Improvement» (1991 ص 138 ـ 140) أن الأنشطة تقع في ثلاث فئات:

القيمة المضافة الحقيقية: هذه الأنشطة هي التي يجب تنفيذها لتلبية متطلبات الزبائن الخارجيين. في المبيعات، نشاط القيمة المضافة الحقيقية يوفر المعلومات التي يحتاجها الزبون لكي يتخذ قرار الشراء. وفي شركات عديدة تشمل القيمة المضافة الحقيقية أيضاً كتابة الطلبيات وتسجيلها.

القيمة المضافة للعمل التجاري: هذه الأنشطة لا تسهم مباشرة في تلبية متطلبات الزبون. بيد أنها ضرورية لإدارة العمل التجاري. على سبيل المثال الأنشطة التي تجمع معطيات المبيعات لإبلاغها إلى من يلزم وقبض عمولة عنها لا حاجة إليها من أجل تلبية متطلبات الزبون الخارجي، ولكنها تظل ضرورية كجزء من إدارة العمل التجاري.

عدم وجود قيمة مضافة: هذه الأنشطة لا تسهم بإضافة قيمة إلى النهج. في بعض الحالات قد تكون خطوات ازدواجية أو فائضة عن الحاجة أدخِلت في هيكلية النهج عن غير قصد متجاوزة عمر النهج. ولدى اكتشاف هذه الخطوات يمكن الاستغناء عنها والخطوات التي تُدخَل في هيكلية النهج لإصلاح أخطاء هي أيضاً لا تضيف قيمة. غير أن إزالتها بصورة آلية قد تسمح للأخطاء بالوصول إلى الزبائن. ولذلك يجب تحسين النهج بحيث لا تحدث الأخطاء أصلاً.

ثمة شكل آخر من النشاط الذي لا يعطي قيمة مضافة هو ما يسميه هارنغتون البيروقراطية. ومثل هذه الأنشطة هي تواقيع وموافقات إدارية تستغرق الكثير من الوقت وفي معظم الأحيان لا تضيف قيمة. على سبيل المثال عندما فحصت شركة خدمات الغاز عبر كندا أسلوبها في إقرار العقود، تبين لها أن أحد نواب رئيس الشركة كان عليه أن يراجع كل عقد ويوقعه رغم أن ثمانين بالمئة من العقود هي عقود ذات شروط موحدة وتسعيرة موحدة. وقد سئل المسؤولون التنفيذيون في شركة أخرى عن سبب رغبتهم في إعطاء الموافقة على كل اقتراح رئيسي، أي القيام بنشاط يأخذ المزيد من الوقت المطلوب للرد على الزبائن. فكان الجواب: المسؤولون التنفيذيون يريدون فقط أن يعرفوا ماذا يجري في الشركة. وقد وجدت الشركة طريقة

أفضل لإبقائهم مطلعين على سير العمل، وكانت طريقة لا تؤدي إلى إبطاء عملية الموافقة على المقترحات. إن الأنشطة البيروقراطية كثيراً ما تضيف إلى زمن دورة النهج وتزيد في الكلفة دون أن تسهم في متطلبات النهج.

ويستطيع أعضاء فريق تحسين النهج من خلال مراجعتهم للنهج، أن يبحثوا أيضاً عن طريق لتطبيق التكنولوجيا، وهذه ممارسة أخرى من الممارسات الفضلى للتحسين المستمر في المبيعات والتسويق. وهم إذ يفعلون ذلك في هذه المرحلة، يمكنهم تجنب خطيئة ترتكبها شركات عديدة: أي استخدام التكنولوجيا لأتمتة عملياتهم الحالية بدلاً من تحسينها. إن عمليات الأتمتة غير الفعالة أو المعرضة للعيوب إنما تتيح للمؤسسة ارتكاب الأخطاء بسرعة أكبر وبحجم أكبر. والمقاربة الفضلى هي تطبيق التكنولوجيا بعد أن يتم تحليل النهج، وذلك لتحسينه أو للقيام بأشياء غير ممكنة من دونه. (راجع الفصل السابع لمزيد من المعلومات عن تطبيق التكنولوجيا).

إيجاد مقاربة موصى بها

عند هذه النقطة يكون فريق تحسين النهج مستعداً لأن يقرر بالضبط ما الذي يجب أن يوصي به في الخطوة الثامنة أي خطوة التحسين. وعبر تحليل أنشطة النهج قد يكون أعضاء الفريق تعرفوا بشكل أفضل على طرق تلبية متطلبات النهج، وهي اختصار زمن الدورة، تحسين رضا الزبون، إنقاص العيوب، وخفض التكاليف. وباستطاعة الفريق الآن أن يقارن النهج المحسَّن بعلامات الإسناد وبالمقاربة المحتمل إعادة هندستها مستقبلاً. وبطبيعة الحال فإنه بالنسبة للمناهج التي لا تسند قدرات الشركة المركزية هنالك بديل آخر هو إيجاد مصدر خارجي لها. وبعد أن يقع اختيار الفريق على مقاربة يكون مستعداً لرفع توصيته إلى المشرف على النهج وإلى فريق التحسين التنفيذي من أجل مراجعة التوصية وإقرارها.

الخطوة الثامنة ـ تحسين النهج

في هذه الخطوة تنفذ المؤسسة التحسينات أو تتحول إلى النهج الجديد

الذي أوجده فريق عمل التحسين. والجهد الذي تنطوي عليه هذه الخطوة متناسب مع حجم التغييرات. وقد يتراوح بين القيام بتعديلات صغيرة في الإجراءات والبدء بنهج جديد بالكامل. وبما أن هناك تنوع واسع إلى هذا الحد في المقاربات الممكنة، فإن هذا الفصل يمكنه فقط تعداد بعض العناصر التي قد تكون ضرورية.

مهمات في خطوة التحسين

- إبداع تصميم مفصل للنهج المحسن أو الجديد
- إدخال مقاييس لكل نشاط وللنهج بكامله.
- إثبات صحة التصميم لدى زبائن النهج (ولدى جميع المصادر الأخرى للمتطلبات).
- توثيق الإجراءات الجديدة
- تصميم التحويل من النهج القديم إلى النهج الجديد أو المحسن
- هنالك حاجة للحصول على امكانيات أي كومبيوتر جديد أو شبكة أو أجهزة اتصالات
- كتابة أو تحديث برامج الكومبيوتر
- تدريب الأشخاص العاملين ضمن النهج
- اختبار تجريبي للإجراءات الجديدة
- قياس النتائج
- التحول إلى النهج الجديد

إدخال قياسات النهج

أحد البنود الموجودة على القائمة يستحق اهتماماً خاصاً وأعني القياسات. ومن الأمور الحساسة وضع قياسات للفاعلية والكفاءة عند النقاط الرئيسية في النهج طوال عمله. وقياسات النهج التي توضع في مكان صحيح يمكن أن تحدد المشاكل في مرحلة مبكرة من النهج وقبل أن يكتشفها الزبون

عند تلقيه محصول النهج. وهذه القياسات توفر أيضاً مؤشراً مستمراً عن جودة عمل النهج وتوفر معلومات مفيدة لأنشطة التحسين المستقبلية.

ومع أن القياسات هي تحديداً للنهج الذي تقيسه فإننا نقدم هنا بعض الإرشادات التي قد تساعد عند وضع القياسات موضع التنفيذ. أول هذه الإرشادات هو إشراك الزبائن والأشخاص العاملين في النهج في إبداع القياسات. فهم يعرفون ما هو المهم وكيف يقيسونه. بعد ذلك يجب ربط القياسات بمتطلبات النهج. يلي ذلك إدخال القياسات في النهج بدلاً من إضافتها إليه لاحقاً. وفي أحيان كثيرة يمكن أخذ القياسات بصورة آلية كجزء من معالجة الأنظمة المعلوماتية. وينبغي أن تكون القياسات بسيطة وسهلة على الفهم ويسهل جمعها أيضاً. وفي معظم المناهج يجب أن يكون هناك قياس ما لكل نشاط رئيسي. وهذا يسمح باكتشاف الأخطاء حال حدوثها وليس في نهاية العملية عندما يصير تصحيحها مكلفاً.

وليست الغاية إضافة عمل لا ضرورة له. وفي بعض الحالات قد تكون القياسات الأقل هي المناسبة ما دامت هي القياسات الصحيحة.

من له ضلع في خطوة التحسين

إلى هذا الحد، قام فريق تحسين النهج بمعظم العمل، وقد يكون هناك إغراء بتشكيل فريق جديد للتنفيذ وإعادة أعضاء فريق تحسين النهج إلى وظائفهم العادية. لقد كانت دونا مكنامارا، مشاركة رئيسية في جهود تحسين نهج العمل التجاري في شركة بتني باوز، وهي تحذّر من هذه الفكرة. تقول دونا مكنمارا في هذا الشأن «من المهم أن يتولى التنفيذ نفس الأشخاص الذين قاموا بالتحليل. إن لأعضاء فريق تحسين النهج مصلحة في نجاح التوصيات التي تقدموا بها، وهم أكثر دراية من أي شخص آخر في المؤسسة، بطريقة عمل النهج حالياً. إضافة إلى ذلك، سبق لهم أن عملوا معاً وأصبحوا فريقاً متماسكاً وفعالاً».

إن أشخاصاً كثيرين آخرين سيشاركون، علاوة على أعضاء فريق تحسين

النهج. وتبعاً لحجم التغيير، سيتحتم على بعض الأشخاص العاملين في النهج أن يتعلموا طرقاً جديدة للقيام بوظائفهم، وقد يكون على آخرين أن يتعلموا مهمات جديدة بكاملها أسندت إليهم. إن الأشخاص الذين داخل النهج سيؤدون دوراً رئيسياً في التحول من الطريقة القديمة لأداء العمل إلى طريقة جديدة.

بإمكان زبائن النهج أيضاً أن يسهموا إسهاماً كبيراً.. إن إشراكهم في عملية التصميم يساعد على التأكد من تلبية النهج لأهم متطلباتهم. وهم عن طريق مساعدتهم في تصميم النهج، يحصلون على تقدير للمقايضة التي قد تحدث إذا كان ثمة تناقض بين متطلباتهم، كما أنهم يحصلون على شعور بالملكية في النهج والتزام بنجاحه إذا كانوا مشاركين فيه.

والمورّدون بدورهم يمكنهم أن يساهموا في هذه الخطوة، إذ أنهم يتمتعون بميزة رؤيتهم كيفية مقاربة الزبائن الآخرين للنهج ذاته. كما أن مشاركتهم في إعداد التصميم تساعدهم على فهم دقيق لما ينتظر منهم أن يوردوه ومتى يجب أن يوردوه.

تحسين عند كل خطوة

مع أن الخطوة الثامنة تحمل تسمية خطوة التحسين، فإن التحسين يحدث عند كل خطوة تقريباً طوال الطريق في عملية تحسين نهج العمل التجاري. فقط تعريف المناهج في الخطوة الأولى قد يكشف بعض المناهج الفائضة عن الحاجة، وأخرى التي تنتج مردوداً لم يعد يسد حاجة. وتعريف النهج في الخطوة الثالثة قد يكشف أنشطة توفر القليل من القيمة المضافة أو لا توفر أية قيمة مضافة. وقد نكتشف التحسينات المحتملة أيضاً خلال أي خطوة من الخطوات التالية.

في حالات عديدة يكون من المعقول إجراء التحسينات حالما تكتشف الفرص. وحالما يحدث ذلك يجب قياس أثر التغيير عند حدوثه. إن معظم المسؤولين التنفيذيين يريدون معرفة مردود استثمارهم في تحسين النهج.

وقياس تأثير التغييرات وأخذ الموافقة عليها يساعد على توطيد الاستخدام المستمر لعملية تحسين نهج العمل التجاري، ومن السهل نسيان نتائج التغيير الذي حدث في وقت مبكر من الجهد، بعد أن يكون المشروع قد اكتمل عقب مرور ستة شهور.

الخطوة التاسعة - تشغيل النهج

في الخطوة التاسعة يكون النهج الجديد أو المحسّن قيد التشغيل وينجز مهمته أو غايته المحددة له. قد يبدو أمراً غريباً أن يكون التشغيل جزءاً من تحسين النهج. في كل الأحوال، تكون التغييرات قد حدثت والأشخاص تم تدريبهم، واكتمل التحويل، ولكن لا تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى حسن سير عملها، وإلى أي حد تحسنت عن المؤسسة التي حلت هي مكانها، إلا بواسطة تشغيل النهج وقياس فاعليته وكفاءته.

إن عدم قياس نتائج تحسين نهج العمل التجاري هو أحد أكبر الإخفاقات في جهود تحسين النهج. إن مؤسسات كثيرة تشعر بنفور من القياسات. وهي تفضل التشغيل وفق دليل مستند إلى روايات مفادها أن التحسينات قد حدثت، ولا سبيل لدى هذه المؤسسات لأن تعرف على وجه اليقين هل يعمل النهج الجديد على نحو أفضل من النهج القديم. بيد أن تحسين نهج العمل التجاري هو أشبه بتصميم حملة إعلانية جديدة أو وضع خطة جديدة لتعويض المبيعات. والطريقة الوحيدة لمعرفة مدى حسن عمله هي وضعه موضع التشغيل، وقياس النتائج، ومقارنتها بالنتائج السابقة.

إدارة نهج العمل التجاري

تبدو إدارة نهج العمل التجاري وكأنها مثيل تماماً لتحسين نهج العمل التجاري، سوى أن الشركة تكرر دورة التحسين باستمرار. يرجى الرجوع مرة أخرى إلى الشكل 3/4. فبعد تحسين نهج ما، وتشغيله، وقياسه في أثناء التشغيل، يقوم فريق تحسين النهج بقياس المعطيات، وتجري تحسينات

جديدة، وتستمر الدورة، والمشرف على النهج هو المسؤول عن أداء النهج المستمر، ويجتمع فريق تحسين النهج دورياً لمراجعة قياسات النهج المستمرة، وتحليل النتائج، ومواصلة تحسين النهج.

ومع أن شركات عديدة تدعي أنها تقوم بإدارة نهج العمل التجاري، فإن عدداً قليلاً جداً من الشركات تفعل ذلك. ويبدو أن معظم الشركات بعد أن تكمل دورة التحسين مرة واحدة، تفقد الاهتمام وتنتقل إلى رموز أخرى. وهذا يصدق حتى عندما تكون الشركات قد حصلت على نتائج ممتازة من جهودها الأولى لتحسين نهج العمل التجاري.

إعادة هندسة النهج

إعادة الهندسة هي أكثر بدع الإدارة سخونة في هذا العقد من السنين. إنها «إدارة النوعية كاملة» في التسعينات من القرن العشرين، وتكاد كل شركة كبرى تدعي أنها تفعل ذلك، وحيثما كان ذلك يحدث بصورة صحيحة، كانت النتائج مبهرة. وأخذت شركات تحوّل اتجاهها مستخدمة هذه المقاربة، وأصبحت المناهج أكثر تناسقاً، والزبائن أكثر رضا. وانخفضت مدد الدورات، وخفضت الأكلاف. ولسوء الحظ إن شركات كثيرة أساءت استخدام هذا التعبير، وطبقته بشكل تخفيضات ضخمة في عدد العاملين فيها من دون تغيير حقيقي في مناهجها، فكانت النتيجة في هذه الحالات زيادة العمل للمستخدمين المتبقين في الشركات، ومعدلات أعلى في الأخطاء، ومدداً أطول للدورات، وتدنياً في رضا الزبائن. إذاً، ماهي إعادة الهندسة، وما علاقتها بالمبيعات والتسويق؟.

يقول مايكل هامر وجيمس تشامبي في كتابهما «إعادة هندسة الشركة» «Reengineering The Corporation» (1993) أن تعريف إعادة الهندسة هو «إعادة التفكير الأساسية، وإعادة التصميم الجذرية لمناهج العمل التجاري من أجل تحقيق تحسينات دراماتيكية بمقاييس دقيقة ومعاصرة للأداء، كالكلفة والنوعية، والخدمة والسرعة». (ص 31 و32). إن عنوان كتابهما يوحي بفكرة

«إعادة هندسة الشركة» وتعريفهما يتحدث عن «إعادة هندسة النهج». والأمثلة التي يتضمنها كتابهما تبين أن كلا الأمرين موجود وكلاهما هام.

في بعض الحالات أعادت شركات اختراع نفسها بالمعنى الحرفي للكلمة. فهذه الشركات بدأت بورقة بيضاء وأعادت تصميم الطريقة التي تبدو بها للناس، فقد توقفت عن عمل بعض الأشياء، ونشطت غيرها، وركزت على كفاءاتها الأساسية، وخلقت مناهج جديدة بالكامل حيث لم تكن توجد مناهج من قبل. لقد قدم هامر وتشامبي أمثلة عديدة عن هذه المقاربة في كتابهما. إنني أسمّي ذلك إعادة هندسة شركات.

في إعادة هندسة النهج، وهذا هو التعبير الذي استخدمه هامر وتشامبي في التعريف الذي قدماه، التركيز هو على النهج وليس على كامل الشركة. وهذا يعني البدء كلياً من صفحة بيضاء وتصميم نهج جديد بالكامل. ويتضمن كتاب هامر وتشامبي أيضاً أمثلة عن هذا الطراز من إعادة الهندسة. وما يهمنا هنا هو إعادة هندسة النهج، ولذلك فإني من الآن ولاحقاً سأشير إليها باسم إعادة الهندسة.

لكي نضع إعادة الهندسة في زاوية منظورها، ننظر إلى التغيير المتواصل في الشكل 4 ـ 4. فالبداية من لا تغيير إطلاقاً في اليسار إلى تبديل كامل أو إعادة هندسة في اليمين. وبين هاتين النقطتين عدة درجات من تحسين النهج القائم. وهذه قد تشمل تحسينات صغيرة لأنشطة متنوعة في النهج، أو تنقيحات كبيرة أو حتى إعادة هندسة بعض الأنشطة ضمن النهج.

دعنا نفكر في إعادة الهندسة باعتبارها جزءاً من تحسين نهج العمل التجاري أو قياس نهج العمل التجاري، وليس كأداة منفصلة عما حولها. فبدون السير في الخطوات السبع الأولى من دورة تحسين النهج في الشكل 4 ـ 3 لا تستطيع أية شركة أن تعيد الهندسة. إن هذه الخطوات هي التي تحدد إلى أين وصل النهج وأين يرى الزبائن وترى الشركة أن النهج يجب أن يكون في المستقبل. وخلال التحليل في الخطوة السابقة يختار المشرف على النهج

وفريق التحسين الأسلوب المناسب للتحسين. وتحليلهم لتصميم النهج الراهن، وقياساته، ومتطلباته هي التي تشير إلى أية مسافة في التغيير تحتاج الشركة أن تمضي. إن البدء بفكرة إعادة الهندسة هو بداية حل في الذهن بدون الفهم أولاً للمشكلة التي تنتظر الحل.

الشكل 4 ـ 4 التغيير المتواصل



هنالك أشياء كثيرة ليست إعادة الهندسة. أولاً، انها قطعاً ليست تخفيض عدد العاملين فقط، ومع أن شركات كثيرة تمكنت من القيام بعمل أكثر بواسطة عدد أشخاص أقل عن طريق تحسين وإعادة هندسة المناهج، فالتحسين جاء أولاً. وعندما تخفض الشركات عدد موظفيها قبل تحسين مناهجها، لا يبقى عندها عدد كاف من الأشخاص للقيام بالعمل حسب تصميمه الحالي، دعك عن القيام بتحسينات النهج الضرورية من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة.

وإعادة الهندسة ليست أيضاً شيئاً جديداً. وخلافاً لتأكيدات هامر وتشامبي، ما فتئت الشركات تعيد هندسة المناهج منذ عهد قديم جداً. إن حياتي العملية في العمل التجاري بدأت سنة 1961، وحتى في ذلك الحين لم تكن إعادة هندسة المناهج أمراً جديداً. أما الجديد فهو الحاجة إلى إعادة تصميم جذرية. لقد نمت الشركات، وازداد التنافس، وبلغت الأكلاف ذروة عالية جداً. إن الحاجة إلى إعادة الهندسة هي الأمر الجديد.

من الأمور المساعدة أيضاً فهم أن تعبير إعادة الهندسة هو في معظم الوقت تسمية خاطئة. فهي تعني ضمناً أن المناهج هُندست في البداية. غير أن

معظمها لم تهندس، فقط نمت. ونظراً لهيكلية المؤسسة الوظيفية، قلة فقط من الشركات تابعت مناهجها من البداية إلى النهاية. وكل وظيفة قامت بما عليها. وخلال تقسيم الشركات وظائفها التجارية إلى أقسام فرعية من أجل الكفاءة، ازدادت مناهج العمل فيها تعقيداً. ومع ازدياد تعقيد المناهج أضافت الشركات المزيد والمزيد من إجراءات الرقابة للتأكد من الدقة. كل هذه الأمور أضيفت إلى المناهج الطويلة أو المعقدة في العمل التجاري القائمة حالياً. إن تحسين نهج العمل التجاري، وقياس نهج العمل التجاري وعملية إعادة الهندسة كلها تعالج هذا التاريخ النوعي للنهج. علاوة على ذلك، كلها طُبقت بنجاح في وظائف المبيعات والتسويق.

أحد الأمثلة الأكثر دراماتيكية يأتي من سلاسل بيع المفرّق الكبرى مثل وال ـ مارت، وكمارت وتارغت. إنها جميعاً تقوم بإعادة هندسة كاملة لطريقة تعاملها التجاري مع مورّديها. فهي باستخدامها إمكانات مراقبة نقاط البيع بواسطة آلات التصوير، واستخدام الاتصالات بالأقمار الصناعية واستخدام أجهزة الكومبيوتر، قامت بتصميم مناهج تسجل المعلومات وتعيدها مباشرة إلى المصنع. في بعض الحالات تفوّض السلسلة فعلياً المصنع باستخدام معطيات المبيعات لكي يعوّض المصنع النقص في موجوداته. وهذا يعني أن الموردين يضعون، بالمعنى الحقيقي للكلمة الطلبيات لدى أنفسهم.

إن إمكانية الحصول على معطيات المبيعات بشكل فوري يسهل على أصحاب المصانع اختبار سوق المنتجات الجديدة وتجربة برامج التسويق، فهم يختارون بضعة محلات تجارية في أسواق مستهدفة، ويطرحون المنتجات الجديدة في هذه المحلات التجارية، ويقدمون أنواعاً مختلفة من الخدمات التسويقية. بعد ذلك يقيسون المبيعات. ويجدون أن الكلفة والأخطار هي في حدها الأدنى، وأن التغذية المرتدة من الزبون تكاد تكون فورية. ومع أنهم لم يطوروا هذه الأنظمة تحت راية إعادة هندسة النهج، فالنتيجة بكل وضوح تلائم تعريف إعادة الهندسة.

ثمة مثال آخر يأتينا من شركة ويلا بريتور، ومكانها في مدينة لاغرانج

في ولاية جورجيا. يوجد عند هذه الشركة نحو خمسين شخصاً في دائرتي المبيعات والهندسة. والعاملون في المبيعات يعملون مع موزعين وزبائن لتعريف المتطلبات لآلات الشركة. بعد ذلك استخدم المهندسون المتطلبات لتصميم الأجهزة. وأول خطوة أقدمت عليها الشركة في تحسين النهج أنها وحّدت دائرتي الهندسة والمبيعات، هذه الخطوة أزالت نقل المعلومات من دائرة المبيعات إلى دائرة الهندسة فأخذت متطلبات الزبائن تذهب مباشرة إلى الأشخاص الذين يستخدمونها لتصميم المنتجات. بعد ذلك أعادت الشركة هندسة النهج. وبذلك أنقصت عدد الأشخاص الذين تدعو إليهم الحاجة للقيام بالعمل بنسبة ثمانين بالمئة. وبقيت أحجام العمل التجاري على المستوى ذاته، وانخفضت الأكلاف وازداد رضا الزبائن. لقد بدأت قيادة شركة ويلا بريتور بورقة بيضاء عندما صممت نهج المبيعات.

علامة الإسناد

علامة الإسناد يمكن تعريفها بأنها قياس معياري. وبالتالي فإن تسجيل علامات الإسناد هو ببساطة عملية مقارنة شيء ما بالنموذج المعياري، وتسجيل علامات الإسناد في المؤسسات هو مقارنة الأشخاص، أو المنتجات، أو المناهج بمعايير ممتازة. إن روبرت كامب من شركة زيروكس، في كتابه (علامة الإسناد Benchmarking ـ 1989) يعرّف النهج تعريفاً أكثر تضييقاً بقوله إنه «البحث عن أفضل ممارسات الصناعة التي تؤدي إلى أداء متفوق» (ص12).

لقد أوصلت شركة زيروكس ممارسة علامة الإسناد إلى الذروة في الثمانينات من القرن العشرين. وحالياً رفعت هذه الشركة ممارسة علامة الإسناد إلى مستوى شكل قريب من أشكال الفن. وتسجيل علامة الإسناد كان ويظل الآن جزءاً رئيسياً من عملية تحسين النوعية لدى شركة زيروكس، هذه العملية التي أصبحت بحد ذاتها علامة إسناد للعديد من المؤسسات الأخرى.

أنواع تسجيل علامة الإسناد

على غرار إعادة الهندسة فإن ممارسة تسجيل علامة الإسناد ليست في

الحقيقة أمراً جديداً. إنها موجودة منذ سنين عديدة وبأشكال عديدة. وكل هذه الأشكال طبقت بنجاح في حقلي المبيعات والتسويق، وفيما يلي هذه الأنواع المتعددة:

الشخصي

يكاد يكون لكل إنسان نماذج يقتديها لدور شخصي في مجال اهتمامه. بالنسبة للاعب الغولف قد يكون النموذج أفضل لاعب في المباريات الرباعية التي تجري بانتظام صباح السبت أو بطل النادي، أو هاوياً حصل على البطولة في المنطقة، أو الفائز بالجائزة الكبرى المالية من PGA. بالنسبة للعامل في المبيعات قد يكون النموذج هو من حقق الإيراد المالي الأعلى في الفرع أو الأول في المبيعات على مستوى الشركة كلها خلال السنة أو شخصاً ما في عمل تجاري لا علاقة له بالشركة حصل على تقدير لقاء أدائه المتميز في المبيعات. في أية حال صاحب الدور النموذجي يمثل علامة إسناد شخصية وهو بالتالي شخص ما يستحق التمجيد.

المُنتَج

إن فكرة مقارنة المنتجات موجودة بوجود منتجات متنافسة ووجود أشخاص يبيعونها. وخلال تجربتي الخاصة في الستينات من القرن العشرين في مجال مبيعات الكومبيوتر كانت إحدى التقنيات المفضلة في الأوضاع التنافسية هي تنفيذ مهمة قياسية على آلاتنا، وتنفيذ نفس المهمة على أجهزة منافسينا. حالياً تقوم عشرات المجلات بنشر نتائج اختبارات المقارنة بين كل نوع تقريباً من أنواع المنتجات بدءاً بالسيارات ومروراً بأجهزة الكومبيوتر والمعدات الصلبة وأجهزة البرامج، ومن بوالص التأمين إلى غسالات الصحون ومن مضارب التنس إلى آلات تشذيب المرجة الخضراء. كل هذه المنتجات تقارن بمنتج قياسي، منتج يُختار عادة من بين أفضل المنتجات.

أداء المؤسسة

الشركات المصنعة وشركات الخدمات والشركات التي تقدم الرعاية

الصحية، والكليات والجامعات، وحتى الدوائر الحكومية، تقارن نفسها مع مؤسسات أخرى على أساس أدائها. وهذه المقارنات كلها تكون في العادة مقارنات عددية على أساس مقاييس مثل علامات رضا الزبون، وأحجام العمل التجاري، والأرباح، والنمو، والأكلاف، والنسب المالية. وما من أحد يتخذ قرار استثمار شخصي بشراء أسهم مؤسسة ما بدون أن يبحث عن أدائها مقارنة بفرص استثمار أخرى. ومؤسسات المبيعات تقارن بين نتائجها أيضاً. ولكن مقارنة النتائج تكشف فقط عن مدى حسن أداء المؤسسة وليس عن كيفية تحقيق ذلك المستوى من الأداء.

النهج

في تسجيل علامات إسناد النهج تقارن المؤسسات بين مناهجها ومناهج مماثلة في مؤسسات أخرى. هذه المقاربة تكشف المناهج والممارسات الفضلى التي مكّنت مؤسسات كبرى من تحقيق نتائج بارزة وقد يكون المقياس المعياري دائرة أخرى ضمن نفس الشركة، أو شركة أخرى تعمل في نفس الصناعة، أو منظمة تقوم بالعمل ذاته ولكن في صناعة مختلفة. والمناهج ذات المستوى العالي الحقيقي يمكن تعريفها بتجاوز حدود الشركة وحتى تجاوز حدود الصناعة. على سبيل المثال علامة إسناد شركة زيروكس بخصوص عمليات التخزين كان L.L. Bean (كامب Camp 1989). إن شركة سينيا Cigna في بحثها عن قوى عاملة في المبيعات من مستوى عالمي حددت ست شركات تقوم بتسجيل علامة إسناد هي أنهويزرز بوش، كاتربيلر، هيوليت باكارد، ج.ب.مورغان بنك، بروكتر أند غامبل، واشوفيا بنك. ولم تكن أي من هذه الشركات ضمن صناعة التأمين التابعة للشركة (شركة سينيا تعطي مكافأة للأفضل، 1993).

علامة اسناد النهج باعتبارها جزءاً من تحسين النهج

علامة اسناد النهج يمكن أن تكون جزءاً هاماً من تحسين النهج، ولكن، شأنها شأن إعادة الهندسة، لا تصمد وحدها، بل يجب تأديتها كجزء

من نهج تحسيني رسمي على غرار تحسين نهج العمل التجاري. وبدون إنجاز الخطوات الخمس الأولى من تحسين نهج العمل التجاري يكاد يستحيل القيام بتسجيل علامة إسناد نهج فعالة. إن المدخل من علامة الإسناد (خطوة 6) تصبح عندئذ جزءاً مما جرى تحليله في الخطوة السابقة من عملية التحسين.

هنالك سببان لوقوع علامة الإسناد حيث تقع في تحسين نهج العمل التجاري. أولاً، بدون إكمال الخطوات الخمس الأولى لا يكون لدى المؤسسة خط أساس لتقارن به نتائج علامة الإسناد. فالشركة لا تعرف ما يجب أن تبحث عنه أو ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرحها. وأعضاء فريق تحسين النهج إذا لم يفهموا نهجهم الخاص لا يقومون فعلاً بتسجيل علامة الإسناد، بل يقومون فقط برحلة صناعية. وحتى إذا أمكنهم الوصول إلى شركة أخرى، فإنهم سيعاملون كسياح وليس كأشخاص ملتزمين جدياً بتحسين النهج.

السبب الثاني هو أن شركات كبرى عديدة لم تعد توافق على أن تكون موضوع علامة إسناد ما لم تحصل على شيء بالمقابل. إن معظم الشركات الكبرى مستعدة حالياً لأن تكون شريكة في علامة الإسناد فقط عندما تعتقد أنها تستطيع أن تتعلم من الطرف الآخر أيضاً. ولكن هنالك استثناء لذلك. فمعظم الشركات مستعدة أن تكون موضوع علامة إسناد لزبائنها وموزّديها. ومن الجلي أن قيامها بذلك يخدم أفضل مصالحها.

مع أن الشكل 4 ـ 3 يظهر علامة الإسناد على أنها جزء من دورة التحسين، فإنها ليست مطلوبة وقد لا تكون مفيدة عندما تكون الشركة قد بدأت للتو تحسين النهج. وإذا قامت الشركة بتسجيل علامة الإسناد في ذلك الوقت، لن يكون السعي لإيجاد شركاء من مستوى عالمي في علامة الإسناد، هو أفضل مقاربة. إن متزلجاً على الجليد على سفح تل، وهو في سنته الأولى يحاول أن يتقن انحرافاً حاداً، لن يتعلم كثيراً من مراقبة شريط فيديو يعرض سباق التزلج المتعرج في مباريات الشتاء الأولمبية. وعلى غرار ذلك، فإن الشركة التي تحاول تحسين عمليات تسويق منتجاتها الاستهلاكية

للمرة الاولى قد لا تكون شاكرة للعديد من حسنات عملية التسويق في شركة بروكتراند غامبل.

إن هذا الاستنتاج تدعمه دراسة دولية عن النوعية (1992) أجرتها المؤسسة الأمريكية للنوعية ومؤسسة ايرنست أند يونغ. هذه الدراسة التي تناولت مئات الشركات في أربع صناعات وأربعة بلدان أظهرت أن علامة الإسناد كانت أكثر فاعلية بين الشركات عالية الأداء. ويقول هـ. جيمس هارنغتون من مؤسسة ايرنست انديونغ، أن علامة الإسناد ذات قيمة ضئيلة ويمكن أن تكون في بعض الحالات كارثية تقريباً في الشركات ذات الأداء الأدنى.

الخطوات في تسجيل علامة الإسناد

تنظر شركات عديدة إلى علامة اسناد النهج على أنها، ببساطة، زيارة شركات أخرى وسؤال القائمين عليها عن عملهم وكيف يقومون به. لكن الأمر أكبر من ذلك. إن علامة اسناد النهج، شأنها شأن تحسين نهج العمل التجاري، هي في حد ذاتها نهج رسمي. انها تشمل انتقاء المناهج لوضع علامة اسناد تجميع المعطيات وتحليل تلك المعطيات واستعمال النتائج لتحسين المناهج.

تعريف المناهج التي تحتاج لعلامة اسناد

عند انتقاء مناهج لوضع علامة اسناد لها، معظم المؤسسات تختار نفس مناهج الأعمال التجارية الرئيسية التي اختارتها للتحسين في الخطوة الأولى من تحسين نهج العمل التجاري. فلو كانت هذه المؤسسات تريد أن تبدأ وضع علامات اسناد لمناهج أقل عدداً لكان عليها أن تنتقي المناهج الأهم لنجاح العمل التجاري. إن المناهج التي تبدع منتجات جديدة أو تطور برامج للتسويق، إنما تقع في هذه الفئة وهي المرشحة لتكون لها الأولوية الأعلى لوضع علامة إسناد.

جمع معلومات من الجمهور

الزيارات إلى مؤسسات أخرى من أجل وضع علامة اسناد ليست مناسبة ما لم يكمل فريق تحسين النهج الخطوات الخمس الأولى في تحسين نهج العمل التجاري. غير أن الشركة تستطيع أن تبدأ جمع معطيات علامة الإسناد بوسائل أخرى بمجرد انتقائها للمناهج الرئيسية. وهنالك عدة طرق مشروعة لجمع المعلومات عن كيفية عمل مناهج الشركات الأخرى، والنتائج التي تحصل عليها. وإحدى أسهل الطرق هي انتقاء اثنين من المتدربين في عمل المبيعات أو التسويق أو طلاب في سنة التخرج الذين يقومون بعمل إضافي، وذلك لإجراء أبحاث تمهيدية. وبإمكانهم البحث عن المعلومات المتاحة لعامة الناس والشروع في إعداد مصنفات للمعلومات لكل من المناهج الرئيسية. ومصادر المعلومات المحتملة تتضمن العمل التجاري بشكله العام، والصناعة، والمجلات المتخصصة، والصحف، والنشرات الإخبارية. وهي تشمل أيضاً اجتماعات الجمعيات والمؤتمرات ومحاضرها المطبوعة. والباحثون يمكنهم أيضاً الاتصال بمكتبات الجمعيات أو زيارتها. على سبيل المثال، جمعية التسويق الأمريكية لها مكتبة كبيرة ملأى بالكتب والصحف والمجلات الدورية في مقرها الرئيسي في مدينة شيكاغو.

وإضافة إلى هذه المواد المكتوبة هنالك مصادر مشروعة أخرى عديدة للمعلومات المستمدة من علامة الاسناد حول المناهج في الشركات الكبرى. والزبائن والموردون هم في الغالب مستعدون لتقديم معلومات عن الشركات الأخرى التي يتعاملون معها تجارياً. والمستشارون في الغالب يعرفون مناهج الشركات الرئيسية وقد يكون بإمكانهم تقاسم بعض المعلومات. إن بعض الشركات الإستشارية وشركات الأبحاث تقدم معلومات عن علامة الإسناد بشكل خدمة. ومن الجلي أن هذه الشركات عندما تستخدم هذه المصادر الثانوية، من المهم أن تقصر طلباتها للمعلومات على المعلومات غير السرية أو التي هي ملك للجهة المسؤولة.

إن كل هذا البحث الأولي يمكن إجراؤه في أثناء تعريف المؤسسة

لمناهج عملها التجاري وتحديد متطلبات نهجها وتجميع معطيات القياس. وعندما تكتمل هذه الأنشطة الخاصة بتحسين نهج العمل التجاري تفهم الشركة مناهجها الخاصة، ويكون لديها معلومات عن المرشحين المحتملين لعلامة الإسناد. وعند هذا الحد، تتوفر عدة خيارات. فإذا كانت الشركة قد جمعت معلومات كافية عن مناهج مقارنة في شركات أخرى تستطيع عندها أن تبدأ بتحليل المعلومات وبتحسين نهجها الخاص.

استطلاع الشركاء المحتملين في علامة الإسناد

إذا كانت الشركة بحاجة أو راغبة في معلومات إضافية يمكنها:

- أن تقوم باستطلاع خطي أو هاتفي للمنظمات ذات المناهج المماثلة.
- الاشتراك في استطلاع أعمى لشركات ذات مناهج مماثلة.
- تشكيل شراكات علامة الاستفهام والقيام بزيارات إلى المواقع.
- الاشتراك في مجموعات علامة إسناد.

إن كلاً من هذه المقاربات يمكن أن تستخدم وحدها أو بالاشتراك مع مقاربات أخرى. والخطوة التالية في تسجيل علامات الإسناد بالنسبة لشركات كثيرة، هي أخذ الخيار الأول وإجراء استطلاع خطي أو هاتفي لمؤسسات أخرى ذات مناهج مماثلة. وهذه الإستطلاعات هي مصادر ممتازة لمعلومات عن مناهج العمل التجاري ونتائجها. وهي أيضاً طريقة لتضييق بحث الشركة عن شركاء في علامة الإسناد وزيارات المواقع. وبعض الشركات تطور وتدير استطلاعاتها الخاصة. وقد تختار غيرها أن يتولى الإستطلاع بدلاً عنها شركة استشارية أو شركة أبحاث. وفي كلا الحالتين سوف يساعد البحث الأولي الذي أجرته الشركة على تعريف الإمكانات المحتملة للاستطلاع.

إن للاستطلاع الخطي فوائد عديدة. فبما أنه يحتاج لمدة طويلة من الزمن، لذلك فهو يعطي المستلم فرصة جمع المعلومات التي قد لا تكون متوفرة على الفور خلال اتصال هاتفي أو حتى زيارة للموقع. والاستطلاع

الخطي يساعد أيضاً على التأكد من تغطية كل مجال من المجالات ذات الاهتمام، وله أيضاً فائدة التوثيق الذاتي.

إن للاستطلاعات الهاتفية معدل استجابة أعلى مما للاستطلاعات الخطية. بيد أنها أكثر محدودية في كمية المعطيات التي يمكن جمعها في اتصال واحد. كما أن المعلومات مقتصرة على تلك المتوفرة لدى الشخص الذي يجري الحديث معه عند الاتصال الهاتفي. ولعل الاستطلاع الهاتفي أكثر ملاءمة لتعريف الإمكانات للقيام بزيارات إلى الموقع.

إن بالإمكان استعمال كل من الإستطلاع الخطي والإستطلاع الهاتفي لتعريف الشركات المستعدة للمشاركة في تبادلات للمعلومات في المستقبل ولديها ما تقدمه، ويمكنها أيضاً تعريف مجالات الاهتمام لدى الشركاء المحتملين للتأكد من وجود قيمة لمشاركتهم.

ولابد من وجود مقابل تحصل عليه الشركات لقاء ردها على الاستطلاع. والفائدة بالنسبة لمعظم الشركات هي أنها تستطيع أن تشارك في نتائج البحث. ومعظم الأبحاث التي يستند إليها هذا الكتاب مصدرها مقابلات أجريت وجهاً لوجه مع مسؤولي شركات كبرى. والفائدة بالنسبة لمعظمها هي أن ترى تقديماً لها عند إعلان نتائج البحث.

إحدى المساوىء التي تواجهها الشركات عند إجراء استطلاعاتها الخاصة هي أن منافسيها المباشرين من المحتمل ألا يشاركوا في الاستطلاع. وحتى إذا شاركوا تكون أجوبتهم مثار ريبة شديدة. ولكن إذا قامت بالاستطلاع شركة استشارية مستقلة وكانت سرية النتائج مضمونة فإن المنافسين يكونون على الأرجح مستعدين للمشاركة.

عندما يكون الاستطلاع أعمى، تعاد النتائج إلى المشاركين بحيث لا يمكن تعريف الشركات المشاركة. والنتائج قد يكون ترتيبها بواسطة رموز مثل (شركة أ) و(شركة ب) وهلم جرا. وعندما تعرف الشركات رمزها الخاص تستطيع أن ترى كيف يمكن مقارنتها مع شركات أخرى. غير أنها لا تستطيع

أن تحدد أي الشركات الأفضل أداءً أو الأسوأ أداءً. إنها تستطيع تحديد الممارسات الفضلى ولكنها لن تعرف بالضبط من الذي يمارسها.

إحدى دراسات علامة الإسناد أجريت مع أربعة وعشرين متعهداً في أعمال الفضاء والدفاع من قبل برايس ووترهاوس (أوغن 1995). لقد تضمنت الدراسة استطلاعاً خطياً أعقبته مقابلات وجهاً لوجه أجراها مستشارون من برايس ووترهاوس وكان الهدف هو تحديد المناهج الرئيسية للعمل الصناعي وأهميتها لربحية الشركة. ودرس المشروع أيضاً العلاقة بين الربحية واستمرار تحسين النهج. ولم يكن في النتائج مفاجأة للمحترفين في مجالي التسويق وتحسين النوعية. أولاً، أثبتت الدراسة أن معظم الشركات الرابحة كانت أيضاً أنجح الشركات في تحسين النهج المستمر. ثانياً، عرفت الدراسة خمس ممارسات في العمل التجاري امتازت فيها الشركات الأوفر ربحية. إن امتلاك العمل التجاري (أو ما تسميه المشاريع التجارية بصورة عامة المبيعات والتسويق) يأتي في رأس القائمة والشركات ذات المناهج الأكثر فعالية في امتلاك عمل تجاري لم تكن أيضاً أفضل قليلاً من منافساتها. إن وسطي معدل الإقفال في أوضاع الشركات المتنافسة بالنسبة للأربع والعشرين شركة كان رقم 18٪ فكيف كانت حال المتفوقين في الأداء؟ كان وسطي معدل الاقفال عندهم أكثر من 60 بالمئة.

إن أرقام أية شركة بمفردها هي عالية السرية في الصناعات الفضائية والدفاعية. ولم يستطع المشاركون معرفة نسبة أوضاعهم إلى أوضاع منافسيهم إلا عبر هذه الدراسة العمياء لعلامة الإسناد. وكان بطبيعة الحال هناك ما هو أهم لنتائج الاستطلاع من قياسات الأداء فقط. إن المقابلات التي أجراها مستشارون وجهاً لوجه زودت المشاركين بمزيد من التفاصيل.

زيارة شركاء علامة الإسناد

بعض الشركات تكتفي بالمعلومات التي جمعتها عند هذا الحد. وهي مستعدة للعودة إلى تحسين نهج العمل التجاري والبدء بتحليل النهج

وبالتحسين. شركات أخرى ترغب في الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً مما لا يتوفر إلا عبر الإتصال المباشر مع شركاء علامة الإسناد. وهذا يتطلب زيارات في الموقع.

تستطيع المؤسسة أن ترتب زيارات علامة إسناد بطرق عديدة. فإذا كان المرشحون المحتملون لعلامة الإسناد هم الزبائن أو الموردين تكون عندها قد نشأت علاقة عمل تجاري. وإلا فإن الاتصال المباشر هو مقاربة فعّالة. وبإمكان المستشارين أيضاً أن يستفاد منهم بتحديد مواعيد الزيارات. بأية حال يجب التأكد من وجود شيء ما في العلاقة لمصلحة كلا الطرفين. وهذا قد يشمل الاستعداد للمشاركة في نتائج تسجيل علامة الإسناد أو في تبادل مستمر للمعلومات.

إن الإستعداد لزيارات علامة الإسناد شأنه شأن أي نوع آخر من الأبحاث، هو أمر حاسم للنجاح. ومن المهم إعداد مرشد المقابلة أو ملخص لمواضيع الاجتماع، للتأكد من تغطية النقاط الأساسية. وإرسال قائمة بالأسئلة أو مجالات الاهتمام إلى الشريك في علامة الإسناد يساعد الشريك على جمع المعلومات ودعوة الأشخاص المناسبين لحضور الاجتماع. وانتقاء الأشخاص المناسبين للقيام بالزيارة هو أمر هام أيضاً، وينبغي أن يكون شخص واحد على الأقل مطّلع على نهج تسجيل علامة الإسناد وأن يكون ماهراً في إجراء المقابلات وفي عملية التسهيل. ويجب أن يضم فريق علامة الإسناد أشخاصاً لهم معرفة بالنهج الأساسي للعمل التجاري الذي تجري دراسته.

هدف الزيارة في الموقع هو جمع معلومات. وفريق علامة الإسناد ينجز هذه المهمة بطرح أسئلة والإصغاء إلى الأجوبة. وينبغي لأعضاء الفريق أن يتفادوا خلال الزيارة اجراء مقارنة مناهج الشريك وممارساته في العمل التجاري بمقاربات الشركة الحالية أو المقترحة. فذلك لن يكون مثمراً، وستسنح الفرصة لإجراء هذه المقارنة لاحقاً. أما خلال الزيارة فيجب أن يكون التركيز على ما تفعله الشركة موضوع علامة الإسناد، وكيف تفعله، وما هي النتائج التي تحصل عليها.

ومن المناسب عادة تدوين ملاحظات موسعة خلال الزيارة. كما أن جمع أكبر قدر ممكن من المواد هو أيضاً فكرة جيدة. وفي مجال المبيعات والتسويق توجد عدة نشرات، وكتيبات وكاتالوغات ومواد أخرى. وقد يتمكن الفريق أيضاً من الحصول أو استعارة كتب إرشاد واشرطة فيديو تدريبية لتوفير معلومات عن المناهج التي هي موضوع علامة الإسناد. يجب أن نتذكر أن المناهج تتألف مما هو أكثر من مجرد إجراءات، إنها تضمن أشخاصاً، ومعلومات، ومعدات، والبيئة التي تعمل ضمنها. وفريق علامة الإسناد يجب أن يكون مطلعاً على كل هذه العوامل، وأن يطرح أسئلة حولها، وأن يراقب تدفق التسهيلات والمعلومات. وأعضاء الفريق يجب أيضاً أن يكتشفوا بدقة كيف يقيس شريك علامة الإسناد النهج الذي يطبقون عليه علامة الإسناد. وبحسب ما يقول بيتر ج. كالاهان، اختصاصي العمليات في شركة (نورثوب غرومان نوردن سيستمز) «يجب أن تتأكد من أن مقاييسك هي ذاتها بالضبط. فقد تبين لنا أن أقل اختلاف في تفسير قياس ما يمكن أن يجعل المقارنات بلا معنى».

الخطوة الأخيرة في موقع زيارة علامة الإسناد هي دمج كل ملاحظات أعضاء فريق العمل. وأفضل وقت لهذا الدمج هو أن يتم بأسرع ما يمكن بعد الزيارة، إذ تكون المعلومات حية في أذهان الجميع. والهدف في هذه المرحلة هو تجميع كل المعلومات وتوثيقها، وليس التحليل والمقارنة أو النقد.

إدخال نتائج علامة الإسناد عند الخطوة السابعة

بمجرد تدوين كل المعلومات الحاصلة من جميع زيارات علامة الإسناد على الورق، يجري إدخالها في عملية تحسين نهج العمل التجاري عند الخطوة السابعة. وخلال خطوة التحليل هذه تمكن مقارنة نتائج كل ما تم جمعه من معطيات ونتائج الزيارات في الموقع، بمناهج وممارسات المؤسسة الحالية. وهذا التحليل سيبيّن الفارق في الأداء بين الشركة والمؤسسات الفضلى التي من طبقتها. وعندئذ يستطيع فريق تحسين النهج أن يقرر ما هي

أفضل الطرق لإزالة الفارق في الأداء. ومرة أخرى، قد يقوم فريق التحسين بتحسين نهج موجود أو يضع تصميماً لنهج جديد. وبإمكان الفريق في أي من الحالتين أن يدخل في عمل التحسين أفضل الأفكار من شركات علامة الإسناد.

أحد الانتقادات الموجهة إلى وضع علامات إسناد هو أنه إذا تبدّت الشركة الأفضل عند غيرها، تكون قد وضعت حداً أعلى، أي أن هذا الغير لا يستطيع أن يكون أفضل. بيد أن هدف وضع علامات الإسناد ليس مجرد تقليد الأفضل. الهدف هو الإطلاع على الممكن وكيف يمكن إحرازه. هنا يجب أن نتذكر مثال مقاولي الصناعات الفضائية والدفاعية. فإذا ما علمت إحدى هذه الشركات أن وسطي معدل الإغلاق في الصناعة هو 18 بالمئة بينما هي تغلق على 21 بالمئة، تستطيع الإدارة عندها أن تشعر بالراحة. ولكن إذا علمت الإدارة أن أفضل الشركات تغلق على معدل يفوق 60 بالمئة، تدرك عندئذ أن أمامها الكثير من العمل لإنجازه. وضع علامة الإسناد يظهر الإمكانية، ولكنه لا يضع حدوداً عليا.

إن وضع علامة الإسناد هو تقنية قوية لتحسين نهج العمل التجاري. بدون وضع علامات إسناد عند الأفضل لن تستطيع أية مؤسسة من التأكد من الجودة الحقيقية لممارساتها ومناهجها. إن جائحة «لم يُخترع هنا» كانت وراء سقوط العديد من المؤسسات. وأحد شعارات حركة تحسين النوعية الذي لقي رواجاً شعبياً هو شعار «اسرق بدون خجل». والقصد استعر من الأحسن. ويجب أن نتذكر أن الخاسرين في السباق لديهم هم أيضاً شيء ما يقدمونه. إنهم يبينون لنا ما الشيء الذي ينجح في العمل وما الشيء الذي يجب ألا نفعله.

ISO - 9000

(ISO - 9000 بالعربية تعرف باسم ايزو ـ 9000) هي سلسلة معايير دولية لإدارة النوعية وضمانها. ومع أنها إضافة جديدة نسبياً في مجال تحسين

النوعية، فإن لها تأثيراً كبيراً على طريقة إدارة عدة مؤسسات لأعمالها التجارية. وسواء أحبّتها الشركات أم لم تحبها، فإن شركات عديدة من التي تصنّع وتبيع إلى شركات أخرى تلقى من زبائنها التشجيع، وفي بعض الأحيان الإكراه، على تبني ISO - 9000 أو معايير مماثلة. وهذا يصدق خاصة في الشركات التي تبيع إنتاجها في السوق الأوروبية. ومع أن ISO - 9000 في الحالات الأعم مرتبط بعمليات التصنيع، فإن شركات قليلة تتبنى المعايير أيضاً لأجزاء أساسية من عمليات مبيعاتها.

والمعايير وضعتها وروجت لها المنظمة الدولية للمعايير (والحروف الأولى من هذا الاسم بالانكليزية هي (ISO). وهذه المنظمة (ISO) مقرها في جنيف، سويسرا، وتتألف من نحو مئة بلد عضو. والولايات المتحدة ممثلة فيها من قبل معهد المعايير الوطني الأمريكي (والأحرف الأولى من هذا الاسم بالانكليزية هي (ANSI). وتعمل معاً مئات اللجان الفنية ومجموعات العمل من سائر أنحاء العالم لتطوير وتحديث معايير .ISO وهدف ISO - 9000 هو إيجاد معايير لعناصر إدارة النوعية، أي الجودة. هذه المعايير تشمل خطة للنوعية، ودليل النوعية، وتوثيق التصنيع. والفكرة هي أنه يمكن للزبائن أن يتأكدوا نسبياً من أن منتجات وخدمات شركة تطبق فيها معايير ISO - 9000 ستكون ثابتة النوعية.

والمعايير الحالية تعالج عدة أجزاء من عملية التصنيع، ومن ضمنها ما يلي:

ISO - 9001 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في التصميم/ التطوير، الإنتاج، تركيب الآلات، الخدمات.

ISO - 9002 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في الإنتاج، وتركيب الآلات والخدمات.

ISO - 9003 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في الفحص والاختبار النهائيين.

معايير ISO - 9000 يمكن تطبيقها على مصنع في موقعه، أو على منتج، أو على نهج. ومع أن عنصر النهج يشمل عمليات التصنيع، فإنه يمكن أن يشمل عدة أنواع من العمليات التي لا علاقة لها بالتصنيع مثل التصميم، والتسعير، والشراء. إن وثيقة تدعى (مدى التسجيل Scope of Registration) تحدد بدقة ما يتضمنه كل تسجيل في ISO.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO - 9000 يشبه كثيراً تنفيذ إدارة نهج العمل التجاري. وهو يبدأ بالتزام الإدارة العليا ويشمل تعريف المواقع، أو المنتجات أو عمليات التصنيع المطلوب إعطاؤها شهادة وتسجيلها، وإعداد موظفين، وتعلّم معايير ISO - 9000. ويشمل أيضاً تحديد أو توثيق وتنفيذ إجراءات إدارة النوعية التي تضمن ثبات نوعية المنتج أو الخدمة. وعند اكتمال هذه الخطوات تكون الشركة مستعدة لتسجيلها.

ولكي تحقق الشركة التسجيل في ISO - 9000 تستعين بمدقق من طرف ثالث ويفحص المدقق وثائق الشركة، ويقوم بمراجعة نهجها، ويستجوب الأشخاص ذوي العلاقة. واختبار توثيق النهج هو التالي: إذا كان جميع المشمولين في الاختبار قد تم إبدالهم بأشخاص جدد، هل يسمح التوثيق للمستخدمين الجدد أن يستمروا في تشغيل عملية التصنيع تماماً كما من قبل؟ عندما تقدم الشركة شهادة المدقق تُمنح شهادة التسجيل. ولكن للحفاظ على تسجيل ISO - 9000 يجب خضوعه إلى تدقيق دوري لضمان استمرار التقيد بالمعايير.

إن المدافعين عن ISO - 9000، وهم كثيرون، يشيرون إلى عدد من الفوائد. فالزبائن الذين يشترون منتجات تحمل شهادة ISO - 9000 يحصلون على ضمان بأن هذه المنتجات ثابتة النوعية. وللزبائن الخيار في إلغاء التفتيش المفاجيء، وهم غير مضطرين إلى إجراء تدقيق بأنفسهم لدى الموزّدين، بل إن المدقق من الفريق الثالث يفعل ذلك مرتين سنوياً. وينتج عن ذلك تخفيض الأكلاف بالنسبة للزبون. وهذه الفوائد لها أهمية خاصة في التجارة الدولية، حيث البلدان المئة الأعضاء تعترف بالمعايير.

والشركة أيضاً تستفيد. وإذا ما استخدمت الشركة المعايير بالروح التي قُصدت بها، فإن هذه المعايير ستحسن عمليات الشركة حالما تطبق المعايير. وإذا قبل جميع زبائن الشركة شهادة ISO - 9000، يجري التدقيق في الشركة مرتين فقط سنوياً. أما إذا لم تكن الشركة مسجلة فإنها قد تواجه مصاريف وإزعاج عمليات التدقيق المتكررة والزيارات المتكررة لمقر الشركة من قبل الزبائن.

وتسجيل ISO يُنتج فوائد في المبيعات. فالشركة تستطيع أن تعلن عن تسجيلها في ISO، وسيرد اسمها في دليل المورّدين المسجَّلين. وحتى الشركات التي لا تدقق عند مورديها قد تتأثر باستعداد شركة ما لأن تكون مسجلة. وفي بعض الصناعات تُصبح شهادة ISO - 9000 مطلوبة من أجل القيام بعمل تجاري مع بضعة من الزبائن الأميركيين، بل إنها أكثر أهمية في السوق الأوروبية.

غير أن شهادة ISO - 9000 لا تخلو من مزعجات. فالمعايير مصممة من أجل التأكيد للزبائن أن الشركة تتبع الإجراءات. وهذا يجب أن يخفض الاختلاف في المنتج. ولكن حتى كون المنتج ثابتاً فهذا لا يعني أنه يلبي متطلبات الزبون. كذلك، فإن التسجيل مكلف نسبياً. وكثيراً ما يدخل في إطار التسجيل مستشارون ومدربون خارجيون. وهنالك أيضاً نفقات إعداد خطة النوعية، وتوثيق الخطة والنهج، وتدريب الأشخاص ذوي العلاقة. وتدفع الشركة أيضاً نفقات التسجيل والتدقيق الدوري.

إن شركات رئيسية عديدة قد درست كلا وجهي الموضوع واختارت الحصول على شهادة ISO - 9000 لبعض الخطوات في عملية مبيعاتها. هذه الشركات هي التي تصنع وتبيع منتجات معقدة تتراوح بين أنظمة الطاقة والمنتجات الكهربائية وأجهزة الكومبيوتر ومعدات الاتصالات والكيميائيات. وتقر هذه الشركات بأن العاملين لديها في المبيعات يزودون الزبائن بمعلومات تقنية عن المنتجات وكثيراً ما يساعدون في تطوير أشكال معدات معقدة. وبعد أن يقرر الزبون الشراء، يسلم العاملون في المبيعات الطلبية إلى

المهندسين أو العاملين في الإنتاج. وعملية البيع هذه يجب أن تجري بدون ثغرات للتأكد من أن الزبون يحصل على ما طلبه وأن ما يطلبه يلبي احتياجاته الخاصة. يقول نورم جنينغز مدير الجودة في شركة غلوب للمعادن «الجودة تبدأ مع المبيعات».

إن شركة المربع D استخدمت شهادة ISO - 9000 للبدء في عملية تحسين النوعية في المبيعات والتسويق. ومع أنها تحصل على شهادات لعملياتها التصنيعية، فقد حصلت الشركة أيضاً على شهادة لعملية تنفيذ الطلبيات. والهدف الشامل هو زيادة جودة الطلبية. إن (بروس كابل) مدير مشاريع الجودة في شركة المربع D يصف قياس نوعية الطلبية في الشركة بقوله «إنها الدقة في ترجمة توقعات الزبائن من طلبية». وعملية تنفيذ الطلبية تشمل عدة أنشطة سابقة للطلبية مثل تسعير المنتجات، وتحديد الشروط، واستجلاب العروض، وإيجاد مقترحات. ويقول كابل إن شركة المربع D حددت الأهداف الخمسة التالية للحصول على شهادة ISO - 9000 الخاصة بتنفيذ الطلبيات.

إنشاء نظام أساسي: تتطلب ISO - 9000 توثيقاً تفصيلياً لكل عملية أساسية مطلوبة شهادة لها. وهذا التوثيق يشمل إجراءات تفصيلية للتأكد من أن عملية إنجاز الطلبية تطبق دائماً عبر مكاتب المبيعات في الشركة التي يزيد عددها على 150 مكتباً.

مكاسب مؤسساتية: تواصل الشركة تحسين عملية إنجاز الطلبية. وعندما تقوم بتحسين العملية تريد التأكد من أن كل موقع ينفذ التغييرات وأن تلك التغييرات تصبح جزءاً دائماً من الإجراءات.

تخفيض الاختلاف: عندما يكون لكل شخص مشارك في عملية ما طريقته الخاصة بإنجاز مهمته يحدث اختلاف واسع في مردود العملية. وتزويد كل شخص مشارك في هذه العملية بإجراءات موثقة وبدليل أسعار يساعد على تخفيض ذلك الاختلاف.

قياس التسويق بصورة مختلفة: إن شهادة ISO - 9000 قد أوجدت بعداً جديداً للقياس. فالشركة تستطيع الآن أن تحدد إلى أي حد تسير عملية تنفيذ الطلبية سيراً جيداً. وبإمكانها أيضاً أن تقيس فاعلية الإجراءات أو التغييرات التصحيحية في العملية.

استخدام التعابير بصورة ثابتة: لشركة المربع D أكثر من 150 مكتب مبيعات وإثنان وثلاثون مصنعاً في الولايات المتحدة. إضافة إلى ذلك ان الشركة الحالية هي نتاج عدة أعمال دمج وحيازة. والشركة بتبنيها معيار التوثيق بموجب ISO - 9000 قد تمكنت من إيجاد مجموعة تعابير مشتركة. ونتج عن ذلك تحسين الاتصالات بين كل أجزاء المؤسسة.

إن قسم خدمات الطاقة في شركة وستنغهاوس لديه عناصر لعملية التسويق تحمل شهادة ISO - 9000، وقد بدأ القسم بتعريف العمليات الأساسية في العمل التجاري وتحديد وتوثيق الإجراءات الراهنة. هذا النشاط أدى إلى تعريف بعض الثغرات في العمليات. وقد قام القسم بتصحيح هذه المشاكل وتوثيق الإجراءات المصححة وأوجد دليل المتطلبات ووضع حدوداً للسلطة والموافقات المطلوبة. كل هذه الأنشطة وفرت للقسم فهماً أفضل للزبائن الداخليين والخارجيين ومتطلباتهم. وهذه المعلومة أعيدت إلى الأشخاص المشاركين في العملية عبر برنامج تدريبي شامل.

لقد كان أحد أهداف القسم ضمان انتقال سلس لطلبية الزبون من التسويق إلى وظائف التشغيل. لقد كان الهدف التأكد من أن التسويق نقل 100 بالمئة من الطلبيات عن طريق لقاءات نقل رسمية. وهذه اللقاءات ضمنت أن يكون لأعمال التشغيل فهم كامل ودقيق لمتطلبات الزبون. وهذا أمر حاسم في البيئة المعقدة لأنظمة الطاقة الكبرى. ونتيجة لتنفيذ معايير ISO - 9000 وتحقيق تحسين النهج اللاحق، والتوثيق، والتدريب، يكون الأشخاص العاملون في النهج أكثر ارتياحاً إلى مسؤولياتهم. إن هذا النهج مطبق منذ أكثر من خمس سنوات وأثبت أنه أكثر كفاءة.

لقد حصلت شركات كبرى عديدة أخرى على شهادات لأجزاء رئيسية من عمليات مبيعاتها. من بينها قسم الكيميائيات الصناعية في شركة اتيل وشركة هيوليت باكارد، في مجال أجهزة الكومبيوتر، وشركة باراداين (حالياً هي جزء من شركة لوسنت تكنولوجيز) في مجال أجهزة الاتصالات. والشركات التي اختارت أن تطبق معايير ISO - 9000 في أجزاء من عمليات مبيعاتها لها خصائص معينة مشتركة. فهي جميعها تمارس أعمال التسويق من عمل تجاري إلى عمل تجاري. وهي أيضاً حصلت على شهادات لعمليات التصنيع عندها. وهي تقدم منتجات أو أنظمة معقدة، وهي في بعض الحالات تقدم أيضاً خدمات لتركيب الآلات وصيانتها. ومنتجاتها هي في الغالب مصممة وفق رغبة صاحب الطلبية، وخاصة بكل طلبية. وزبائنها يحتاجون إلى معلومات محددة جداً ودقيقة عن المنتجات لكي يتخذوا على أساسها قرارات الشراء. ونظراً لهذه الخصائص المشتركة يكون الخطأ في المبيعات أو في عمليات إنجاز الطلبية مكلفاً للغاية بالنسبة للشركة ولزبونها.

إن كل الشركات التي حصلت على شهادات ISO - 9000 لأجزاء من عمليات مبيعاتها استفادت من ذلك. ولكن، كما رأينا، هذه الشركات كلها تمارس التسوق من عمل تجاري إلى آخر في صناعات تقنية معقدة. والشركات الأخرى التي تقع ضمن هذه الفئة قد ترغب في التفكير بالحصول على شهادة ISO - 9000. ولكن هذه الشهادة ليست لها قابلية التطبيق العريضة التي تتسم بها أدوات أخرى كانت موضع بحث في هذا الفصل.

الخاتمة

الشركات الرئيسية قد طبقت جميع هذه التقنيات الخمس لتحسين النهج على عمليات المبيعات والتسويق. وكما رأينا، عندما تركز تقنيات تحسين النهج على أهم العمليات وتُستخدم بصورة صحيحة يمكنها أن تحقق تحسينات دراماتيكية في فاعلية وكفاءة المؤسسة.

الفصل الخامس

استعمال فرق العمل

فرق العمل أصبحت البناء المؤسسي للتسعينات من القرن العشرين. ومركز المؤسسات الفاعلة قد أجرى ثلاثة استطلاعات للشركات الألف تحت اسم فورتشن Fortune على مدى أكثر من ست سنوات، وأظهر أحدث استطلاع أن أكثر من 91 بالمئة من الذين استجابوا للاستطلاع يستخدمون شكلاً ما من أشكال مجموعات المشاركة بين المستخدمين. وأظهرت الاستطلاعات أيضاً استمرار النمو في استخدام مثل هذه المجموعات خلال السنوات الست (لولرLawler 1995 ص 27). ووفقاً لمؤسسة النوعية الأميركية ودراسة آرنست أند يونغ للنوعية الدولية، تعتزم الشركات في قطاعي التصنيع والخدمات زيادة تطبيقها لفكرة فِرَق العمل.

إن قبول وظائف المبيعات والتسويق لفرق العمل كان بطيئاً. وفي حين أن أكثر من 91 بالمئة من الشركات التي جرى استطلاعها تستخدم فرق عمل في مكان ما من مؤسساتها، فإن عدد الشركات التي أبلغت عن فرق عمل في المبيعات كان أقل من 40 بالمئة (لولر 1995 ص 97). هذه المجموعة هي الأقل احتمالاً لأن تكون مشمولة إما بالإدارة الكاملة للنوعية أو بمشاركة المستخدَمين. غير أن العدد يتنامى والشركات الرئيسية تستخدم فرق عمل في وظائف مبيعاتها وتسويقها أكثر كثيراً مما اعتادت أن تستخدم هذه الفرق. وفي استطلاعي الخاص للممارسات الفضلى، تبين أن 95 بالمئة من الشركات التي

جرى الاتصال بها تستخدم فرق عمل في مكان ما من وظائف مبيعاتها أو تسويقها.

فرضياً كل مؤسسة يمكنها أن تستفيد من زيادة استخدامها لفرق العمل، وهنالك عدد من العوامل التي تشجع الشركات على تحقيق هذه الزيادة. لقد أظهر الفصل الأخير كيف أن تقنيات تحسين النهج تعتمد على فرق عمل في وظائف متعددة. ففرق العمل في التسويق تطور وتطرح في السوق منتجات بصورة أسرع وأكثر فعالية من المقاربة التقليدية. وفرق العمل في المبيعات تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات وتزيد المبيعات ورضا الزبون. والعاملون في المبيعات يشاركون أيضاً في فرق عمل مشتركة بين الزبون والمورّد من أجل حل المشاكل، وتحسين المناهج، واقتناص الفرص، وتعزيز الشراكات.

وفي النهاية عندما تقلص الشركات حجمها فإنها تستبعد طبقات من الإدارة وعندها تتولى فرق العمل ذات الإدارة الذاتية العديد من المهمات الإدارية.

إن هذا الفصل يبحث في تركيب فرق العمل، وكيفية عملها، وكيفية تطبيق الشركات لفكرة فرق العمل تطبيقاً ناجحاً في مجالي المبيعات والتسويق. ويقوم هذا الفصل أيضاً بتعريف عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للفرق. وبما أن فرق العمل ليست للجميع وليست مناسبة في كل وضع فإن هذا الفصل يقدم إرشادات وتوجيهات بشأن متى يجب استخدامها. ومتى يجب عدم استخدامها؟ والبحث يبدأ بتعريف تشكيل فريق العمل وكيف يختلف فريق العمل عن المجموعات الصغيرة الأخرى.

تعريف فريق العمل

تعريف فريق العمل هو؛ جماعة من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. بيد أن هذا التعريف يمكن أن ينطبق أيضاً على جماعات صغيرة أخرى مثل بعض الدوائر، واللجان، والجماعات المكلفة

بمهمات. وفريق العمل يعني أكثر من مجرد أشخاص يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك.

وأفضل طريقة لتوضيح ذلك هي اللجوء إلى التشبيه بفريق رياضي. فأعضاء الفريق جميعهم لهم مهمة مشتركة (المهمة هي الرياضة التي يمارسونها)، ولهم هدف مشترك (الهدف هو الفوز في الألعاب الرياضية). وهم يعملون كوحدة متكاملة. كما أنهم يتلقون التدريب ويتدربون على العمل معاً. وهم مخوّلون إلى درجة ما أن يتخذوا قرارات خاصة بهم خلال اللعب. وعند الفوز يحصلون على التقدير وعند الخسارة يتحملون المسؤولية.

وعلى غرار الفريق الرياضي، يأتي أعضاء فريق العمل التجاري معاً لغاية مشتركة، ورد وصفها في بيان مهمة الفريق. وأعضاء هذا الفريق متكافلون، فلا يستطيع شخص واحد أن يفعل كل شيء. ويتلقى أعضاء الفريق التدريب على الأدوات والتقنيات التي سيستخدمونها. ويساعدهم مدرب أو مسهّل على العمل معاً كفريق، وعلى استخدام الأدوات والتقنيات التي يحتاجونها لتحقيق مهمتهم. وهم يتخذون قراراتهم كفريق، ويتحملون مسؤولية جماعية عن نتائج جهودهم.

وخلافاً للجان المعروفة أو الهيئة المكلفة بمهمة خاصة، قلما يتلقى أعضاء الفريق تدريباً، هذا إذا تلقوه أصلاً، على القوى المحركة للاجتماعات، ومهارات الاجتماعات، وعمليات حل المشاكل. ومع أنهم قد يعملون معاً، فإنهم في الأغلب يدينون بولائهم للدائرة أو الوظيفة التي يمثلونها. وهم على الأرجح يعملون بهدف الوصول إلى حل وسط أكثر مما يعملون من أجل الإجتماع.

بعض المديرين يطلقون تسمية فريق على مجموعات لا تتوفر فيها معايير الفريق. هؤلاء المديرون يريدون أن ينظر إليهم على أنهم يستخدمون فرقاً بدون أن يحققوا التغييرات الضرورية في الثقافة والمؤسسة والإدارة، وتكون (فرقهم) عادة مجرد دوائر تقليدية و«قادة الفرق» هم مديرو الدوائر.

ولكي تصبح مجموعة ما فريق عمل تحتاج إلى ما هو أكثر من تغيير التسميات.

فوائد فرق العمل

عندما تستخدم فرق العمل في الظروف الصحيحة تكون لها فوائد عديدة لا تتوفر للأشخاص الذين يعملون في استقلالية أو في مجموعة عمل لها إدارة تقليدية. فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية:

الإنتاجية

تذكر شركات كبرى عديدة أن استخدامها فرق عمل أدى إلى زيادة الإنتاجية ومزيد من الكفاءة في استعمال مواردها. إن شركة ستيلكيس تستخدم فرق عمل في وظيفة التسويق لإيجاد مساندة تسويقية لوحدات العمل التجاري الخمس في الشركة. وعندما تطرح إحدى وحدات العمل التجاري منتجاً جديداً، يختار قسم التسويق في الشركة قائداً للفريق، وهذا القائد يعمل مع وحدة العمل التجاري مباشرة في تنفيذ مشروعها.

إن قائد الفريق يشكل فريقاً بواسطة اختيار الأعضاء من مختلف المجموعات في قسم التسويق في الشركة. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن الفريق مديراً تجارياً. ومدير إنتاج، وكاتباً، وربما أيضاً بائعاً خارجياً. وفريق العمل مسؤول مسؤولية كاملة عن تطوير الدعم التسويقي لطرح المنتج الجديد. وتبعاً لحجم المشروع، فإن أعضاء الفريق قد يعودون إلى دوائرهم ويشكلون فرقاً فرعية للتعامل مع أجزاء محددة من مشروع طرح المنتج الجديد.

باستخدام هذه المقاربة، تحصل شركة ستيلكيس على الحد الأقصى من موارد التسويق في الشركة. ويمكن لأشخاص أن يعملوا في فرق متعددة وأن يساندوا مشاريع متعددة في الوقت ذاته. والكل يفهم كامل المشروع ويسهم فيه عن طريق اجتماعات الفريق. لاحظ تباين هذه المقاربة مع مؤسسة تقليدية

لكل دائرة فيها عدد ثابت من الأشخاص وتقوم بمهمات محددة. إن الاتصال مع دوائر أخرى تعمل في المشروع ذاته يتطلب وقتاً إضافياً وموارد إضافية. كما أنه يكون هناك اتجاه إلى المد والجزر في مستويات العمل، إذ يكون بعض الأشخاص مرهقين لكثرة عملهم بينما يمضي آخرون وقتهم بدون عمل.

الأداء المحسَّن

كثيراً ما تتمكن فرق العمل من إنتاج نتائج أفضل مما ينتج أفراد يعملون بصورة مستقلة. هذه القدرة هي نتيجة ظاهرةٍ تسمى التداؤب Synergy. يعرّف قاموس التراث الأمريكي التداؤب بأنه «تفاعل بين عاملين أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرها معاً أكبر من مجموع تأثيرها متفرقة».

إن تمريناً تدريبياً بسيطاً يظهر كيف يعمل التداؤب: يوضع في صندوق نحو 25 مادة ويعرض أمام مجموعات، كل مجموعة منها مؤلفة من ستة إلى ثمانية أشخاص، ولمدة خمس عشرة ثانية لكل مجموعة. بعد ذلك يطلب من كل فرد أن يسجل أسماء المواد التي يستطيع أن يتذكرها، ثم تعمل المجموعة معاً لوضع قائمة موحدة. ولم تكن مفاجأة لأحد أن الأفراد استطاع كل منهم أن يتذكر أقل من نصف المواد التي شاهدوها. أما بالعمل معاً فقد تمكن أعضاء المجموعة أن يتذكروا ثلثي المواد أو أكثر من الثلثين. والأمر الذي يعلمنا إياه هذا التمرين هو أن نفهم سبب تذكر المجموعة عدداً أكبر من المواد التي يتذكرها الفرد. وهذا عائد إلى اختلافات أعضاء المجموعة ـ خلفياتهم، تجاربهم، أعمارهم، وجنسهم ذكراً أم أنثى. هذا التباين بين أعضاء المجموعة قد مكّن الفرق من أن تكون أكثر فاعلية من الأفراد أنفسهم عندما يعملون متفرقين، وتظهر الأبحاث انه كلما ازداد التباين ضمن مجموعة ما ازدادت فاعليتها في بلوغ أهدافها (رايس ـ 1994).

هذا صحيح. فكلما ازداد التباين ازدادت فعالية المجموعة! بالتأكيد إن المجموعات الأكثر تجانساً تميل إلى الانطلاق بسرعة أكبر. ولكن في التحليل

النهائي تنتج عن المجموعات الأكثر تبايناً نتائج أكثر شمولية وإبداعاً. إذا تساوت جميع الأشياء الأخرى، تكمل فرق العمل مشاريعها بالسرعة التي يحققها مديرون ومستخدمون يطبقون المقاربة التقليدية، أو ربما أسرع منهم. قد لا يبدو الأمر كذلك في المراحل الأولى من المشروع عندما تنفق فرق العمل بعض الوقت في تنظيم نفسها، وتحديد الأدوار وأعراف المجموعات، وفي البحث والتوصل إلى إجماع. ولكن عندما يتبنى فريق العمل خطط المشروع، يسير التنفيذ بسرعة أكبر كثيراً. وذلك له سببان: المشاركة الداخلية والاتصال.

المشاركة الداخلية

أعضاء الفريق يشاركون في قرارات المجموعة ويساندونها لأنهم يشاركون في اتخاذها. والقرارات هي نتاج مقاربة إجماعية يسهم بموجبها كل شخص في الفريق بالأفكار والآراء. ويطور الفريق بدائل ويختار منها البديل المرغوب أكثر من غيره والذي يستطيع كل شخص أن يؤيده. وقد لا يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو الخيار الأول للجميع، إنما هو بديل يستطيع الكل أن يتعايش معه. وقد يأخذ أعضاء الفريق الوقت الكافي للتوصل إلى إجماع. ولكن عندما يفعلون ذلك يتمكنون من تنفيذ قراراتهم بمزيد من اليسر والسرعة، مما لو كانوا يستخدمون مقاربة تقليدية.

في المقاربة التقليدية يتخذ أحد المديرين قراراً ويبلغه لكل المتأثرين به. ويميل تأييد هذا القرار إلى الانخفاض. فهناك في أغلب الأحيان اختلاف بين الأطراف المعنية، التي تمضي بعض الوقت في التفاوض من أجل حل خلافاتها. وبما أن كثيرين من أولئك المعنيين لا تتاح لهم فرصة لتقديم معلومات، تظل المشاكل في كثير من الأحيان خفية خلال تنفيذهم القرار. وحل هذه المشاكل يتطلب وقتاً.

الاتصال

السبب الثاني لقدرة فرق العمل على تنفيذ القرارات بمزيد من السرعة

هو وجود وسائل اتصال أفضل. فعندما يتخذ الفريق قراراً، يعلم به الأعضاء فوراً. واجتماع الفريق هو واسطة الإتصال. وإذا كان الفريق متعدد الوظائف يكون الأعضاء ممثلين لدوائر مختلفة. وبإمكانهم أن ينقلوا بسرعة قرارات الفريق إلى دوائر كل منهم بحيث يبقى الجميع على اطلاع تام. ولدى مغادرة الأعضاء اجتماعات الفريق يعرفون ما هي مسؤولية كل منهم عن العمل الواجب القيام به وما علاقة ذلك بالمهمات المسندة إلى جميع الآخرين. وهذا يتناقض مع المقاربة التقليدية، حيث يتخذ المدير القرارات ويبلغها إلى الأشخاص الآخرين أو الدوائر المعنية. عملية الإبلاغ هذه تستغرق وقتاً أطول، والأشخاص المعنيون لا يعرفون دائماً ما الذي يفعله الآخرون وما علاقته بهم.

معنوية المستخدم

أظهرت استطلاعات الرأي لشركتين أن المستخدمين المشاركين في فرق عمل معنوياتهم أعلى وارتياحهم إلى عملهم أكبر من معنويات وارتياح غير المشاركين في الفِرق. وقد ذكرت إحدى الشركات أن مديري أعضاء الفريق تلقوا تقديراً أعلى من مديري المستخدمين الآخرين على حسن أداء أعمالهم. وأعضاء الفريق أيضاً كانوا أكثر إيجابية في تقديرهم لأعمال المديرين من حيث الناحية الفنية والمهارات الإدارية. وكان هناك في الاستطلاع كاشف يبين رأي أعضاء الفريق في حُسن استخدام مهامهم بمهاراتهم وقدراتهم. فقد أجاب واحد وستون بالمئة من أعضاء الفريق على السؤال بالإيجاب، في حين أن ثمانية وثلاثين بالمئة فقط من الأشخاص غير المشاركين في فرق العمل كان رأيهم أن الشركة تستخدم مهارتهم وقدراتهم بشكل فعّال.

التنمية الشخصية

ثمة فائدة أخرى لاستخدام فرق العمل هي التنمية الشخصية. فأعضاء فريق العمل يتعلمون ويكتسبون مهارات في حل المشاكل، والإستماع، وحل النزاعات، وإعطاء وتلقي تغذية مرتدة. والفرق كذلك توفر للأشخاص فرصة

التطور وإظهار مهاراتهم الإدارية والقيادية. إن قسم التسويق في شركة ستيلكيس يستخدم مهمات قائد فريق العمل في إعداد الأشخاص لمستويات من المسؤولية أعلى. والشركة تحدد مراتب لطرح إنتاج جديد تطلق عليها تسمية المستوى (أ)، أو المستوى (ب)، أو المستوى (ج)، تبعاً لحجم وتعقيد المشروع. إن قادة الفرق الجدد يبدؤون من المستوى (ج) لطرح المنتجات الجديدة في الأسواق. ومع تعلمهم وإظهارهم مهارات قيادية واكتسابهم ثقة الآخرين يصعدون إلى المستويين (ب) و (أ) اللذين يكون التحدي فيهما أكبر، هذه المقاربة تعطي الناس فرصة أن يكتشفوا ما إذا كانوا يحبون ممارسة دور القيادة ومسؤوليتها. والشركة تستطيع أن ترى إلى أي حد يحسن الأشخاص الأداء في موقع قيادي بدون وضعهم فعلياً في مهمة إدارية. والترقيات في الإدارة يمكن أن تستند إلى اهتمام المرشح وقدرته التي أظهرها وخبرته أيضاً. وبالنسبة إلى الأشخاص الذين يفتقرون إما إلى الإهتمام بأن يكونوا مديرين، أو إلى المهارات القيادية اللازمة تمنحهم الشركة التقدير والمكافآت وفرص العمل في مجالاتهم العملية.

لهذه الأسباب كلها، يعتبر فريق العمل وسيلة فعالة في تنظيم وإنجاز مهمة ما. ولكن ما كل ما يقع ضمن مهمة الفريق يجب القيام به بواسطة العمل الجماعي. إذ أن الكثير من المهمات المحددة لا يزال بالإمكان أن يقوم بها أعضاء من الفريق بشكل فردي. في قسم التسويق في شركة ستيلكيس يضع فريق عمل تصميماً لكامل المشروع ويتولى إدارته وينسق الأنشطة التي يقوم بها الكثيرون من المساهمين في المشروع. ولكن ما يزال الكتاب هم الذين ينتجون نسخة الاعلان الدعائي، والفنانون هم الذين يبدعون الرسوم، والمصممون هم الذين يخرجون كتيبات الدعاية.

أبعاد الفريق

فرق العمل ليست كلها متماثلة. إنها تتمايز بخمس خصائص، هي: المدى، الحجم، المهمة، السلطة، وأخيراً، المدة.

المدى

مدى الفريق يعبر عن مدة عضويته، ومدى أي فريق هو مدى ضيّق، إذا جاء أعضاؤه من دائرة واحدة أو من مجموعة عمل ذات طبيعة واحدة. أما إذا أخذ فريق ما أعضاءه من وحدة عمل تجاري بكاملها أو شركة بكاملها، يكون مداه أوسع، ويسمى عندئذ فريقاً متعدد الوظائف. والفرق المختلطة بين الشركات تتضمن أعضاء من مؤسسات الزبائن والموردين وهي أوسع من جميع الفرق مدىً.

الحجم

الحجم الأعلى للفريق يتراوح بين ستة وثمانية أعضاء. ومع أن فريقاً من شخصين إلى خمسة أشخاص يستطيع في كثير من الأحيان إنجاز عمل يزيد على ما ينجزه نفس العدد من الأشخاص الذين يعملون انفرادياً، فإنه يبدو أن الفرق المؤلفة من ستة أشخاص فما فوق هي الأكثر فاعلية. والحد الأعلى العملي لأي فريق هو نحو اثني عشر عضواً. وعندما تتجاوز الفرق هذا العدد، يصعب عليها كثيراً أن تتوصل إلى إجماع عند اتخاذ القرارات. كما أنه يكون أصعب لأي إنسان أن يسهم فيها، وأعضاء الفريق يتحدثون عن تدن في المستويات عندما يعملون في فرق كبيرة. وعندما تتطلب المهمة أكثر من اثني عشر شخصاً، تكون تجزئة المشروع وإنشاء فرق عمل فرعية هي الأكثر فاعلية.

المهمة

مهمة الفريق تتضمن وصفاً لغايته، أي لماذا أنشىء. وهنالك ثلاث فئات عريضة لفرق العمل مُعرّفة بحسب مهماتها:

- فرق للعمل، هذه هي الفرق التي تؤدي العمل في المؤسسة.
- فرق للتحسين، هذه فرق مكلفة بتحسين المؤسسة وتحسين كيفية وظائفها. وفرق تحسين النهج (الموصوفة في الفصل الرابع) تقع ضمن هذه الفئة.

(وبطبيعة الحال فرق العمل تستطيع أيضاً تحسين المناهج وحل المشاكل ضمن مجالات اختصاصها).

- فرق لأغراض خاصة، وهذه فرق تشكل من أجل التخطيط للنزهة السنوية، وتقديم منح دراسية من الشركة أو تتولى إدارة حملة التبرعات الخيرية. ومع أنها لا تقوم بعمل حقيقي، فهي ليست مرتبطة مباشرة بأهداف العمل التجاري.

السلطة

سلطة الفريق تصف ما هو مخول لعمله بدون موافقة مسبقة. وعند المستوى الأدنى من السلطة يستطيع فريق التحسين أن يدرس مشكلة وأن يقدم توصياته للحل. أما عند المستوى الأعلى للسلطة، يستطيع اتخاذ إجراء لحل المشكلة على مسؤوليته. وفريق العمل ذو السلطة المحدودة قد يكون قادراً على بحث المسائل ورفع توصية بالإجراء اللازم إلى الإدارة. وهو عند المستوى الأعلى للسلطة مخوّل اتخاذ القرارات، وإنفاق المال وحتى استئجار أعضاء للفريق أو فصلهم. والفرق ذات المستوى الأعلى للسلطة تسمى فرق الإدارة الذاتية أو التوجيه الذاتي.

المدة

المدة هي زمن حياة الفريق. قد يكون فريق ما مؤقتاً ويظل موجوداً إلى حين تحسين نهج معين، أو حل مشكلة، أو معالجة فرصة. ويمكن أيضاً أن يكون فريق ما مستمراً وجزءاً دائماً من المؤسسة.

فرق في المبيعات والتسويق

إن بعض الصفحات التالية تستخدم الخصائص التي شرحناها للتو لتصف أشكال الفرق الأكثر شيوعاً مصنفة إلى فئات بحسب المدى، وتبين كيف تطبقها الشركات الكبرى في المبيعات والتسويق.

فرق للدوائر

إن الفرق الأضيق مدى تعمل على مستوى الدائرة أو مستوى مجموعة العمل الطبيعية. وفرق الدائرة تتألف من مستخدمين تابعين إلى نفس المراقب أو المدير. وهذه الفرق قد تقوم بأي من مهمتي الفريق العام: أي التحسين أو العمل اليومي في الدائرة.

لقد استطلعت شركة (الكسندر غروب) مؤخراً أعضاء جمعية التعويض الأميركية لتعرف كيف يستخدم أعضاؤها الفرق في مجال المبيعات. ويقول جيري كوليتي رئيس إدارة وكبير المسؤولين التنفيذيين في شركة استشارية مقرها الرئيسي في بلدة سكوتس ديل، بولاية أريزونا، إن الاستطلاع أظهر أن 15 بالمئة من الشركات التي أرسلت ردوداً للاستطلاع تستخدم فرق مبيعات محض. وهذه الفرق مؤلفة حصراً من أشخاص يعملون في المبيعات، ومهمتهم هي البيع وخدمة الزبائن، والعمل اليومي في دائرتهم. والتطبيق الأولي لاستخدام فرق المبيعات في معظم الشركات هو لتغطية الصفقات الكبيرة.

وتستخدم الشركات أيضاً فرق الدوائر لحل مشكلات وتحسين مناهج ضمن وظيفة المبيعات. وإذا كانت هذه الفرق تعالج مشكلة فهي أولاً تجمع المعطيات حولها، وتحدد أسبابها الجذرية وتضع الحلول. والفريق يمكن أن يرفع توصية بالحل إلى الإدارة، أو أن أعضاء الفريق قد ينفذون الحل بأنفسهم، تبعاً لمقدار السلطة المخولة إليهم. وفرق تحسين النهج تستخدم تقنيات سبق أن وصفناها في الفصل الرابع.

إن شركة بارك بليس موتور كارز في مدينة دالاس هي مثال يجسد فريق التحسين في دائرة المبيعات. وهذه الشركة لها ثلاثة فروع في منطقة دالاس، تبيع سيارات مرسيدس بنز، وبورش/ أودي وسيارات ليكسوس. والعاملون في المبيعات في كل فرع من هذه الفروع يشاركون في فرق لمعالجة مشاكل ذات علاقة بالمبيعات. ومؤخراً، على سبيل المثال، فريق سيارات مرسيدس

بنز، عالج مشكلة كانت تتعبهم في المبيعات.

وفرع مرسيدس بنز التابع لشركة بارك بليس يقع بالقرب من قلب مدينة دالاس وإحدى المشاكل التي يواجهها هي أن يجد فسحة قريبة من قاعة العرض لكي يضع فيها السيارات الجديدة. هذه السيارات لا يمكن تركها في الخارج بسبب العواصف التي تؤدي إلى سقوط البَرَدْ، وهو شائع في دالاس. ولحل المشكلة استأجرت الشركة فسحة في كراجات قبو ببنايات قريبة عالية، ولكن هذه المعالجة أوجدت مشكلة أخرى لعمال المبيعات في شركة بارك بليس. وعندما يطلب زبون محتمل أن يشاهد سيارة من موديل ما ولون ما، يلجأ عمال المبيعات إلى مراجعة قائمة الموجودات، ويحدد موقع إحدى السيارات، في أحد المباني القريبة، ويرسل شخصاً ما لجلبها من أجل تجربة قيادتها. ولكن لأن السيارة كانت مختزنة في قبو فقد لا تكون جاهزة للعرض. إذ قد لا تكون المادة التي تغطيها قد أزيلت. وقد لا تكون نظيفة، بل وربما تكون قد تعرضت لسقوط فضلات الطيور عليها. وفي تقدير عمال المبيعات أنهم يخسرون ثلاث إلى أربع فرص بيع في الشهر لأن السيارات لا تكون جاهزة للعرض. ولذلك، مدير النوعية في شركة بارك بليس يقول: «لقد خرج الفريق بحل فريد لتهيئة السيارات للعرض. وهذا الحل يزيد حجم مبيعاتنا بنحو 200,000 دولار ووفر علينا بعض المال أيضاً». لقد كان هذا الحل بسيطاً. فالشركة غيرت الأولوية للسيارات التي تمر بمغسل الشركة، وأعطت الأولوية القصوى للسيارات التي تؤخذ لعرضها على الزبائن. وحالياً لا يتطلب الأمر أكثر من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة لتهيئة السيارة للعرض.

لقد أدرك بيل بلانكماير المدير الإقليمي السابق لشركة ITT (فلويد تكنولوجيز) في اوك بروك، ولاية الينوي، قيمة فرق الدوائر وتحسين نهج العمل التجاري. وقد استخدمها في منطقته لزيادة المبيعات الجديدة. وهو بدأ المشروع بتشكيل فريق من أربعة عمال مبيعات من أربع مناطق جغرافية متجاورة. وهؤلاء اختاروا موقعاً للاجتماع في مدينة تقع في الوسط وتوجهوا إلى عملهم. وكانت خطوتهم الأولى انتقاء نهج للمبيعات يضعون تركيزهم

عليه. يقول بلانكماير: «نحن نقوم بعمل جيد إذ نعمل مع زبائننا الحاليين ولكن عملنا لا يكون بنفس الجودة عندما نحاول الحصول على زبائن جدد. في سنة 1991 جاء أقل من خمسة بالمئة من عملنا التجاري من صفقات جديدة. وعندها قررنا أن هذا هو المجال الذي يجب أن نركز عليه». إن فريق بلانكماير، باستخدامه تحسين نهج العمل التجاري، قام بتعريف نهج العمل التجاري الجديد وتعريف المجالين الواجب تحسينهما، وهما: بناء الرأسمال والصفقات الجديدة. وبناء الرأسمال يقصد به الشركات التي تتوسع ولديها إمكانية لعمل تجاري كبير ومتزايد.

لقد كان عمال المبيعات يحصلون على أسبقيات جديدة للبناء من مورد خارجي، واكتشف الفريق أن هذه الأسبقيات لم تكن جيدة جداً. وأول تحسين أجراه الفريق كان التحول إلى مورد يمكنه أن يقدم أسبقية أفضل لبناء الرأسمال. عندئذ ركز الفريق على إيجاد صفقات محتملة أخرى في الصناعات التي تخدمها الشركة، مثل صناعة الكيميائيات وتوليد الطاقة، وصناعة الأدوية، وصناعة الورق. وقد عثر الفريق على بائع آخر يمكنه أن يزوّدهم بمعلومات عن كل الشركات الواقعة في مناطقهم. وقد تضمنت القائمة معطيات عن حجم كل شركة، وعدد مستخدميها، ورمزها وخطوط إنتاجها. لقد طوّر أعضاء الفريق طريقة جديدة لإدخال المعلومات المستقبلية في أجهزة الكومبيوتر الشخصية التي يملكونها وتحليلها، وحذف أسماء الشركات التي أصبحت من زبائنهم. والنتيجة هي قائمة باحتمالات صفقات جديدة منظمة وفق المكان والحجم. والنهج المحسن يتضمن أيضاً طرقاً لتحديد إمكانية أي عرض أسبقية قبل أن يشرع عامل المبيعات في متابعة هذا العرض.

ومع أن هذا المشروع كان مشروعاً تجريبياً وضم فقط عمال المبيعات الأربعة أعضاء الفريق، فقد كانت النتائج ممتازة. ويقول بلانك ماير «النتيجة المباشرة كانت أننا بعنا ما قيمته أكثر من 250000 دولار في صفقات جديدة، ولدينا ما قيمته أكثر من أربعة ملايين دولار على سبيل الاحتياط. وهذا يمثل عملياً تجاوباً هاماً بالنسبة لنا». هنالك فوائد أخرى أيضاً. ويقول بلانك ماير

«لقد تعلمنا كيف نعمل كفريق عمل ونحل المشاكل بطريقة منظمة. وقد استخدمنا نموذج تحسين النهج، ووضعنا رسماً وحددنا الأسباب الجذرية للمشاكل التي جابهناها وتبين لنا أن القيام بكل ذلك سهل إلى حد ما». إن عمال المبيعات في فريق ITT متأكدون أيضاً من نهج التحسين والنتائج التي حققوها.

إن شركات عديدة تعطي فرق العمل السلطة والمسؤولية لإدارة أنشطتها اليومية. وهناك بضع شركات تختبر الفرق ذات الإدارة الذاتية في مجال المبيعات. والشكل المثالي لهذه الفرق أن تكون مؤلفة من عدة أشخاص من عمال المبيعات يُعهد إليهم بصفقة واحدة كبيرة أو أساسية. وهؤلاء يعملون في سبيل هدف مشترك هو كوتا مبيعات، ويتصرفون بوقتهم ويوفرون المساندة والدعم المشتركين. وإذا ما نجحت فرق المبيعات هذه الذاتية الإدارة فيجب أن نتوقع رؤية المزيد منها مع ازدياد مدى إشراف مديري المبيعات النموذجيين.

فرق متعددة الوظائف

الفرق المتعددة الوظائف لها مدى أوسع من فرق الدوائر. فهي تتضمن أعضاء ينتمون إلى أكثر من دائرة أو وظيفة، ويمكن أن تكون مهمتهم إما تحسين أو أداء عمل المؤسسة. وعندما تكون مهمتهم هي التحسين، يمكنهم أن يطبقوا نفس الإدارة التي استخدمتها فرق بارك بليس موتور كارز و iTT فلويد تكنولوجيز. ولكنها تركز عادة على هذه الأدوات لحل المشاكل على مستوى المؤسسة بكاملها أو لتحسين مناهج عمل تجاري متعدد الوظائف (الفصل الرابع يتضمن عدة أمثلة عن مشاركة العاملين في المبيعات والتسويق في فرق تحسين المناهج المتعددة الوظائف).

إن عوامل عديدة تدفع التحرك نحو فرق الزبائن، وليس أقل هذه العوامل هو الزبائن أنفسهم. فهؤلاء يريدون أن يتصل بهم عدد من العاملين في المبيعات أقل، وان تستجيب لهم شركات متعددة خطوط الإنتاج بواسطة تعزيز فرق الزبائن لديها.

ويحاول زبائن كثيرون إنقاص عدد مورّديهم، وهم يضعون كل عملهم التجاري في أيدي القلة من الموردين المتبقين. وتحاول الشركات أن تتفادى التخفيضات وأن تصبح هي الموردة المفضلة. وإحدى الطرق التي تتبعها لتحقيق هذه الغاية هي القيمة المضافة إلى منتجاتها وخدماتها عبر فرق الزبائن.

إن الشركات والزبائن على حد سواء يستفيدون من هذه الفرق. فعندما تكون كل وظيفة أو قسم يعمل مع الزبائن ممثلة أو ممثلاً في فريق عمل، وتكون لهذا الفريق أهداف مشتركة، يكون التركيز على الزبون وليس على أهداف المؤسسات الداخلية العديدة والمختلفة. وهذا التركيز المشترك يشجع أعضاء الفريق على تنسيق مواردهم وموارد الشركة وتوجيهها نحو أهداف زبائنهم المشتركين. وهذه الفرق يمكنها أيضاً أن تبدو أمام الزبون بوجه أكثر تناسقاً مما تستطيعه الدوائر المتعددة الوظائف التي يمثلونها.

ولكي ينجح عمل فرق المبيعات المتعددة الوظائف، تعمد الشركات إلى تدريب أعضاء الفرق على آليات حركة المجموعة ومهارات حل المشاكل. وتحدد الشركات أهدافاً مشتركة مثل كوتا المبيعات والميزانيات، ورضا الزبون ومقاييس الولاء. وهذه الشركات تنقح أيضاً أساليب الإدارة من حيث قياس أداء الفرق وتقدير العاملين فيها وتعويضهم دون إغفال المساهمة الفردية.

إحدى هذه الشركات هي شركة مارلو إندستريز، الحائزة في سنة 1991 على جائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية من فئة الشركات الصغيرة. هذه الشركة مقرها في مدينة دالاس وهي تنتج مبردات كهربائية. وقد قسمت الشركة أسواقها وفقاً لمستهلكي منتجاتها وأوجدت ما تسميه الشركة فرق شرائح السوق وكل منها مختص بشريحة. ولكل فريق متعدد الوظائف مدير لشريحة السوق مسؤول عن المبيعات والتسويق. إضافة إلى ذلك، تتضمن هذه الفرق مهندسين وممثلين لخدمات الزبون. والمصنع منظم أيضاً وفق شريحة السوق مع مناطق تصنيع تحوي مصانع صغرى هدفها إنتاج منتجات لكل شريحة.

يوجد مهندس اختصاصه مراجعة طلبات ودعم فرق شرائح السوق الأربعة وهو يزوّد الزبائن بمعلومات تفصيلية عن المنتجات ويساعدهم في تقرير ما الذي يستطيعون شراءه من المنتجات ذات المعيار الموحد بناء على رسوم في كاتالوغ، أو ربما كان الزبون يطلب منتجاً خاصاً. وهذا المهندس يستخدم جهاز كومبيوتر فيحلل متطلبات الزبون ويصمم منتجاً خلال حديثه الهاتفي مع الزبون. وهذا التصميم الأولي الذي أنتجه الكومبيوتر يكون قريباً جداً من التصميم النهائي للمنتج المطلوب. وحالما يعرف المهندس المسؤول عن الطلبيات إلى أية شريحة ينتمي الزبون، يدعو فريق الشريحة إلى العمل.

الخطوة التالية هي أن يطلب الزبون المنتج. عندئذ يعمل فريق شريحة السوق مع الزبون لإبداع التصميم النهائي. ويطور أعضاء الفريق وثائق تصميم المنتج ثم يطلبون مشاركة قسم التصنيع للتأكد من أن المنتج يمكن تنفيذه. بعد ذلك يعود الفريق إلى الزبون الذي يقرر الشراء على أساس التصميم النهائي. عندئذ يصنع قسم الهندسة نماذج تجريبية، وهذه تحتاج إلى موافقة أقسام التسويق والهندسة والتصنيع.

إن فريق مارلو المتعدد الوظائف يشمل المبيعات والتسويق والطلبات وهندسة التصنيع، وخدمة الزبون والتصنيع، وهذه العوامل تعمل جميعاً في آن واحد. إن فريق شريحة السوق يرافق الزبون عبر كامل عملية البيع، وتصميم المنتج وتصنيعه. إن جون نلسون، نائب رئيس قسم التسويق والمبيعات في شركة مارلو، متحمس بشأن نتائج مقاربة الفريق فيقول «لقد نقصت عندنا كلفة الجودة. وازدادت ربحيتنا، ونقص عدد المنتجات المعادة إلينا ونحن نشحن كل شيء تقريباً في الوقت المحدد». لقد ساعدت مقاربة الفريق على إيجاد شراكات مع الزبائن وزادت رضا الزبائن.

وشركة مارلو هي مجرد واحدة من شركات كبرى عديدة تستخدم هيكلية هذا الفريق لدعم المبيعات. وشركات أخرى مثل AT&T Westinghouse وشركة زيتك تلجأ إلى مقاربة مختلفة، وهذه الشركات أيضاً تستخدم فرق عمل متعددة الوظائف مؤلفة من أشخاص ذوي مهارات متعددة.

غير أنهم يشكلون فرقاً حسب الحاجة للتركيز على أوضاع معينة بالنسبة لصفقات بيع كبيرة. وبعد التعامل مع الفرصة المتاحة تحل الفرق نفسها ويعود أعضاؤها إلى أعمالهم المعتادة أو ينتقلون إلى فرق أخرى.

وسواء أكانت الفرق المتعددة الوظائف مؤقتة أم دائمة فإنها تثبت قيمتها من حيث إحضار المهارات والموارد التي تستدعيها الحاجة إلى أقسام المبيعات. والزبائن بدورهم يحبون هذه المقاربة. إذ أنهم يكونون أكثر يقيناً بتلبية متطلباتهم نظراً لمشاركة الجميع خلال عملية البيع. والمقاربة المتعددة الوظائف تساعد أيضاً على كسر الحواجز التي كثيراً ما تنشأ بين العاملين في المبيعات والدوائر الأخرى. ولدى إزالة هذه الحواجز، يرجح أن يعمل الأشخاص معاً لحل المشاكل بدلاً من الإشارة إليها بأصابعهم وتبادل اللوم في حدوثها.

فرق عمل متعددة الوظائف في التسويق

إن شركات كبرى عديدة تستخدم فرق العمل لتحقيق نتائج مماثلة في وظائفها التسويقية. وعلينا أن نتذكر كيف أن شركة ستيلكيس تستخدم فرقاً في التسويق لمساندة طرح منتجات جديدة في السوق من قبل وحداتها الخمس، وشركة GTE هي مثال آخر.

إن هذه الشركة، في محاولة منها لتحسين أشغالها الهاتفية أجرت دراسة كبرى أطلقت عليها اسم «كسب الاتصالات» ونتيجة لهذه الدراسة أوجدت شركة GTE فرقاً لشريحة الزبائن. ومهمة هذه الفرق هي فهم متطلبات كل شريحة زبائن، ووضع استراتيجية وتقرير ما هي المنتجات والخدمات المطلوبة وتعريف الموارد المساندة الضرورية والحصول على التزام بتلبية كل هذه الحاجات. وتتألف الفرق من عدد من المديرين رفيعي المستوى الذين يمثلون الدوائر الرئيسية في الشركة ويتراوح عددهم ما بين ثمانية وأحد عشر. ومع أن بعض الأعضاء مسؤوليتهم محدودة في مناطقهم فإن عضويتهم في فريق شريحة الزبائن هي القسم الأكبر من وظائفهم. والأعمال المسندة إليهم

في الفريق دائمة، ومسؤولياتهم هي أمام الفريق وولاؤهم له.

لدى شركة GTE أيضاً فرق منتجات تركيزه على طرح أسرة الإنتاج في السوق. وفرق المنتج تساند فرق الشريحة. ونتيجة تفاعلها هي خطة تسويقية موحدة. وهذه الخطة تدعم خطة شركة GTE الاستراتيجية الخماسية وخطط وميزانيات التشغيل السنوية.

فرق عمل متعددة الوظائف في عمل العمل التجاري

بعض الشركات تستخدم فرق عمل تمثل كل الوظائف الرئيسية في العمل التجاري. ففي شركة ولابريتر في مدينة لاغرانج بولاية جورجيا بدأت مهمة الفرق المتعددة الوظائف باعتبارها مهمة تحسين مستمر. بيد أن الهدف على المدى البعيد هو أن تصبح هذه الفرق ذاتية الإدارة وكاملة المسؤولية عن إدارة كل خط إنتاج. وتكون أقسام المبيعات والتسويق مشاركة بالكامل في هذه العملية.

لقد بدأ هذا القسم باعتباره مؤسسة تقليدية تشتمل على دوائر وظيفية كدوائر المبيعات والتسويق والهندسة والتصنيع. واستجابة لطلب إنتاج ثابت وضغوط المنافسة القوية، قرر المسؤولون التنفيذيون في القسم أن يلجأوا إلى مقاربة الورقة البيضاء لتصميم مناهج المؤسسة والإدارة. وكانت الخطوة الأولى توحيد دائرتي المبيعات والهندسة. وبذلك سقطت الجدران الفاصلة بين المجموعتين وأتاحت إحداث تخفيض كبير في عدد الموظفين مع المحافظة على أحجام المبيعات ورضا الزبائن. وكانت الخطوة التالية هي تشكيل خمسة فرق متعددة الوظائف واحدة منها لكل من خطوط الإنتاج الرئيسية في القسم. إن توم وارن مدير مبيعات المعدات والهندسة هو راعي الفريق الجديد لبيع المعدات. ويشرح وارن ذلك بقوله «كل من له ضلع في مجموعة بيع المعدات الجديدة هو عضو في الفريق المتعدد الوظائف. وهذا يشمل التجميع، والتصنيع، والمحاسبة، والمبيعات، والهندسة، أي كامل المجموعة». وفريق بيع المعدات الجديد قد تدرب على كل ما يجب أن

يعرفه عن خط الإنتاج. وقد وجهت شركة ويلابريتر دعوة إلى الموزعين للحضور لكي يشرحوا طريقتهم في البيع وفي التنظيم وما هي المشاكل التي يتعرضون لها. كما وجهت الدعوة إلى موردين وزبائن للحضور. حتى إن عاملاً في المبيعات من شركة منافسة دعي لكي يشرح كيف يبيع منتجات شركته المنافسة لمنتجات ويلا بريتر.

لقد استخدم الفريق نهج تحسين مستمر يشبه كثيراً نموذج تحسين نهج العمل التجاري الموصوف في الفصل الرابع. وقد فحص أعضاء الفريق كيفية توافق كل ما يدخل في التشغيل ابتداء من طلبية الزبون ووصولاً إلى شحن الإنتاج. وقد حدد أعضاء الفريق المعلومات الدقيقة التي يحتاجون الحصول عليها من الزبون للتأكد من صحة المنتج، وقاموا بفحص وثائق البيع، وأعادوا النظر في التصنيع، والتجميع والشحن، بعد ذلك حددوا ما هي المشاكل الرئيسية. وقد عالج الفريق هذه المشاكل على الفور عندما وجد أنها سهلة الحل نسبياً. وفي بعض الحالات قرر الفريق إلغاء أنشطة بكاملها. وإذا رأى أن مشروعاً صعب نسبياً مثل تدقيق وثيقة تسجيل الطلبية فإن الفريق كان يلجأ إلى تشكيل فريق فرعي لمعالجة الأزمة.

لقد كان أحد التحديات هو تشغيل العمل التجاري وعملية التحسين المستمرة بدون هيكلية الإدارة التقليدية. وقد ألغت قيادة القسم معظم المناصب الوظيفية للإدارة الوسطى وكل وظائف مراقبي الردهات، وتتولى حالياً هذه المسؤوليات الفرق متعددة الوظائف مع ازدياد الإدارة الذاتية لهذه الفرق.

ومن الواضح أن شركة ويليبريتور هي في المقدمة من حيث التغيير، ووظائف المبيعات والتسويق هي جزء لا يتجزأ من هذا الجهد. ونتيجة لإعادة التنظيم واستخدام الفرق متعددة الوظائف، ازداد رضا الزبائن والمستخدمين، وأصبح القسم واحداً من أكثر الأقسام ربحية ضمن شركة WMX، وهي الشركة الأم لشركة ويليبريتور.

فِرَق أوسع من الشركة

يتسع مدى الفرق إلى أبعد من حدود الشركة. والعديد من الشركات الرئيسية تشترك في فرق مع زبائنها، والعاملون في المبيعات كثيراً ما يكونون أعضاء في الفرق. وتصبح هذه الشركات مشاركة بصورة نشطة في فرق التحسين وفرق العمل الجماعي التابعة لزبائنها. وفي بعض الحالات، تجتذب مهارات في حل المشاكل وتحسين المناهج. وفي حالات أخرى تؤثر المعرفة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، وفي كلتا الحالتين هي تساعد التحرك نحو مزيد من الشراكات بين الزبائن والموردين.

إن شركة غلوب للمعادن تشجع عمال المبيعات فيها على المشاركة في فرق الزبائن. وخلال المراحل الأولى من التنمية في قسم ساترن لشركة جنرال موتورز، كان أحد العاملين في المبيعات في شركة غلوب عضواً نشطاً في فريق التدريب. ويقول نورم جنينغز مدير النوعية في شركة غلوب: «إن الفريق لم يطور عملية استخدام منتجنا فحسب، بل أبدع أيضاً نظاماً للتسليم ونظاماً للتخزين وبنية تحتية».

في شركة فوزيكو وهي شركة مصنِّعة للمنتجات الخاصة لمصانع الفولاذ والألمنيوم ومقرها الرئيسي في مدينة كليفلاند، بدأ العاملون في المبيعات أيضاً بالاشتراك في فرق مع زبائنهم. إن فرد كوربوز، نائب رئيس مجلس إدارة هذه الشركة يصف كيفية تعامل أحد العاملين في المبيعات في الشركة مع زبون من شركة ألومنيوم الساحل الغربي فيقول: «اجتمع هو وبعض ممثلي الزبون مع ممثلي شركتنا على أساس من الشراكة. وتوجهنا إلى الساحل الغربي مع بعض مستخدَمينا الجاهزين. إنهم يعودون إلى مصنعنا في ولاية بنسلڤانيا». ومهمة هذا الفريق المشترك هي العمل معاً لحل أية مسائل يثيرها الزبون.

إحدى الشركات ذات المكانة العالية جداً نظراً لقدرتها على إجراء تغيير دراماتيكي في المؤسسة والنهج هي شركة جنرال الكتريك. هذه الشركة شرعت مؤخراً في برنامج تجريبي لاقتسام أدواتها التغييرية مع الزبائن. ويُدعى

هذا البرنامج «عملية تسريع التغيير». إن شركة جنرال الكتريك تتقاسم أدوات التغيير عن طريق العمل مع الزبائن لتعليمهم حل مسألة أو الاستفادة من فرصة ذات اهتمام مشترك.

تبدأ عملية تسريع التغيير عندما يتعرف أحد الزبائن وشركة جنرال الكتريك على مسألة ما أو فرصة يتعاونان بشأنها. وعندها يجري تشكيل فريق كبير متعدد الوظائف، فتقوم شركة جنرال الكتريك بتدريب أعضاء الفريق على أدوات التغيير. وتوجُّه هذا الفريق هو أن يجعل التغيير يحدث بسرعة أكبر وأن يجد الطريق الأكثر كفاءة للعمل معاً كجهة واحدة. إن غاري هيسيناور، المدير الإقليمي السابق لشركة جنرال الكتريك يقدم لنا مثلاً فيقول: «يعمل فريق مؤلف من سبعة وثلاثين شخصاً في مشروع 737 الجديد. وستعمل شركة جنرال الكتريك وشركة بوينغ معاً بطريقة موحدة في نظام المحركات. وستكون هذه المرة الأولى التي تبيع فيها شركة بوينغ طائرة بدون أن تتيح للشاري خياراً في المحركات.. إذ تأتي الطائرة كاملة بمحركات من جنرال الكتريك. أي أن الشاري لم يعد له الخيار بين محركات رولز رويس ومحركات برات وتني».

أدوات ومناهج الفريق

من أجل فهم الأدوات والمناهج التي تستخدمها الفِرَق، نحتاج أولاً إلى فهم ثلاثة مفاهيم: المحتوى، المهمة، والعلاقة. فهذه هي الأبعاد الثلاثة لأنشطة الفريق. والمحتوى هو موضوع عمل الفريق. والمهمة يقصد بها المناهج التي يستخدمها الفريق في عمله على المحتوى. أما العلاقة فإنها تصف المناهج المستخدمة لتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق. والأبعاد الثلاثة كلها هامة.

إن المحتوى هو المعلومات التي يتعامل معها فريق العمل التجاري لتحقيق أهداف مهمته. وهو بالنسبة لفريق التحسين المشكلة التي يحلها الفريق. أما بالنسبة لفريق التسويق فهو المُنتَج والزبون ومعلومات السوق التي

يستخدمها الفريق لإبداع طريقة ناجحة لطرح منتج جديد. وأما بالنسبة لفريق المبيعات فالمحتوى هو معطيات واحتياجات الزبون التي يحللها الفريق لإبداع اقتراح ناجح. والمحتوى له صفة فريدة لكل فريق على حدة ولكل وضع على حدة.

إن تركيزنا الأول هنا هو على المفهومين المتبقيين أي المهمة والعلاقة. وهذان يمكن أن نقصد بهما أبعاد النهج. فالمحتوى هو ما يتناوله عمل الفريق، والنهج هو كيفية عمل الفريق بشأن المحتوى. وابعاد النهج تتضمن الأساليب التي يستخدمها الفريق لتنفيذ مهمته. والمهمة يقصد بها الأساليب التي يستخدمها الفريق لحل المشاكل، وتحسين مناهج العمل التجاري، وطرح منتجات جديدة، أو إيجاد مقترحات للبيع. والعلاقة يقصد بها كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم بعضاً وكيفية تلبية الأفراد لحاجاتهم الشخصية في إطار المجموعة. ومن المهم لأعضاء الفريق أن يتفقوا على المهمة وعلى أساليب العلاقة التي سيستخدمونها قبل أن ينصرفوا إلى التعاطي مع مهمتهم ومحتواها.

وأمام الفرق تنوع واسع من الأدوات والتقنيات متوفرة للبعد الوظيفي في أنشطتهم، والمهمة هي التي تفرض عادة الأدوات التي يحتاجونها. غير أن هناك أداتين يحتاجهما كل فريق تقريباً، وهما عملية اتخاذ القرار وعملية أساسية لحل المشاكل.

وأحد الأعمال الاولى لكل فريق جديد هي الاتفاق على كيفية اتخاذ الفريق قراراته. بعض الشركات تضع وصفات أو مقترحات بنهج محدد لاتخاذ القرارات لكل الفرق الموجودة في المؤسسة، بينما تتيح شركات أخرى للفرق أن تختار النهج الخاص بها. وقد تستخدم الفرق أسلوب التوافق، أو التصويت، أو ترضخ للعضو الأعلى صوتاً. والأسلوب الأكثر فاعلية هو أسلوب التوافق. فهذا الأسلوب يضمن أنه وإن لم يكن جميع أعضاء الفريق موافقين موافقة كاملة على القرار، لكن يمكنهم جميعاً التعايش معه وتأييده.

النهج الثاني الأساسي لجميع الفريق تقريباً هو النهج ذو الهيكلية لحل المشاكل. ومعظم الشركات تنتقي واحداً وتدخله في برامج تدريب جميع فرقها. وهذا النهج يوفر مجموعة خطوات محددة مسبقاً ولغة مشتركة لحل المشاكل في سائر الشركة. ومع أن هناك مناهج عديدة مستخدمة لحل المشاكل، فإن معظمها تتلخص بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة.
- تعريف الأسباب الجذرية.
- إيجاد حل
- تنفيذ الحل
- قياس النتائج

إن جمع المعطيات هو أيضاً جزء هام من نهج حل المشاكل. وهو يستخدم لدعم خطوات تحديد المشكلة، وتعريف الحل، وقياس النتائج.

إن الفرق تحتاج أيضاً إلى مهارات للقيام بمهمة محددة. فقد يحتاج فريق التحسين إلى فهم أدوات في مجالات مثل:

- أبحاث السوق
- استطلاعات رضا الزبائن
- التحليل الإحصائي
- تحسين نهج العمل التجاري
- إدارة نهج العمل التجاري
- إعادة هندسة النهج
- علامة الإسناد
- ISO - 9000
- تقنية المعلومات.

يحتاج أعضاء فرق العمل إلى مهارات في مجالاتهم المهنية. على سبيل المثال، فريق المبيعات يحتاج إلى معرفة الخطوات لإبداع اقتراح أو تسجيل طلبية معقدة. أما فريق التسويق فقد يحتاج إلى معرفة كيفية القيام بدراسة أبحاث عن السوق وإعداد خطة للإعلان عن منتج جديد، وإقامة معرض، أو إعداد حملة دعائية. وإذا كان الفريق ذاتي الإدارة، فإن أعضاءَه يحتاجون أيضاً إلى مهارات في الوظائف الإدارية التي يتولاها الفريق. وهذه تشمل استخدام الأشخاص، وتقييمهم، وتدريبهم، وإعطاءهم التعويضات، بل وفصلهم من العمل.

مهارات العلاقة يمكن التفكير بها أيضاً على أنها كفاءات اجتماعية أو علاقات بين الأشخاص. بعض أهم هذه المهارات تشمل إدارة اجتماعات فعالة، الاستماع إلى الآخرين، التحدث في الوقت المناسب، الإقدام على مجازفات، وإعطاء وتلقي تغذية مرتدة بناءة وغير مؤذية، وحل النزاعات. وعندما تُجيد الفرق استخدام هذه المهارات، فإنها تشجع جميع أعضاء الفريق على الإسهام في العمل إسهاماً كاملاً. وهذه المهارات ضرورية للتأكد من أن الأعضاء يعملون معاً وانهم يلبون حاجاتهم الشخصية.

إن الاهتمام بالعلاقات على أهميته كثيراً ما يكون الأقل انتباهاً له. وهذه المشكلة متجذرة في ثقافة العمل التجاري التي تركز على جانبَي المهمة والمحتوى في أنشطة الفريق. ولكن في غياب التركيز على العلاقات أيضاً يحدث كثيراً أن يسيطر على الفريق قلة من أعضائه، ويحد الأعضاء الآخرون من مساهماتهم. والأعضاء يمضون بعض الوقت في خلافات ويتخذون قرارات أساسها العاطفة وليس الحقائق. ونتيجة لذلك لا تقدم الفرق كامل إمكانياتها، ويترك الأعضاء شعوراً بعدم الإنجاز وعدم الاستعداد للمشاركة في أنشطة الفرق مستقبلاً.

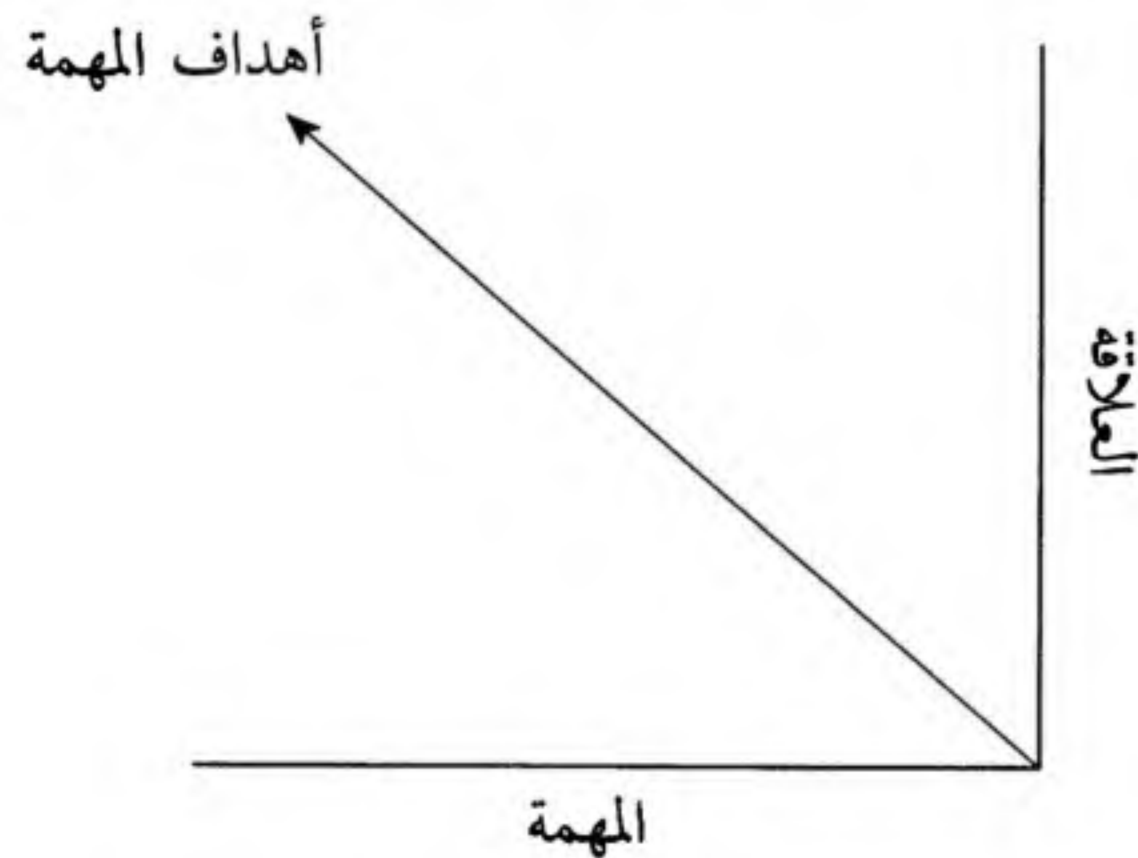
يُظهر الشكل 5/ 1 العلاقة بين بُعدَي العلاقة والمهمة. وأعضاء الفريق بحاجة للمحافظة على توازن بين هذين البعدين. إن الفرق التي تركز أكثر مما يجب على المهارات لن تحصل على أقصى ما يمكن أن يقدمه أعضاء الفريق

جميعاً، وقد لا تكون النتائج هي النتائج المثلى. والفرق التي تركز أكثر مما يجب على العلاقات ستكون مستوياتها جيدة ولكنها لن تؤدي العمل على مستوىً عال. والمجموعات التي تكتفي بالتركيز على المحتوى لن تنجز الكثير، ولن تستمتع بعملها، ولن تكون مؤهلة لتسميتها فرقاً. إن أعضاء الفريق بحاجة إلى المحافظة على توازن بين بعدي النهج عند تعاملهم مع مسائل المحتوى، وفي أثناء عملهم لبلوغ أهداف مهمتهم.

هيكلية الفريق

هنالك أدوار عديدة يجب أن يؤديها أعضاء الفريق وأشخاص آخرون هم في مواقع المساندة

الشكل 5 ـ 1 أبعاد نهج الفِرَق



أعضاء الفريق

الدور الأهم هو دور عضو الفريق. وأعضاء الفريق مجتمعين يضعون خطط العمل، ويجمعون المعلومات، ويتخذون القرارات، ويقومون بعمل الفريق. وفيما يلي بعض الإرشادات للأخذ بها عند انتقاء أعضاء الفريق.

العامل الأهم هو الالتزام بالفريق وبمهمته. ويقاس هذا الالتزام بحضور

أعضاء الفريق الإجتماعات، وتنفيذ الأعمال المسندة إليهم، والتقيد بنهجي المهمة والعلاقة اللذين اتفقوا جميعاً على السير بموجبهما. وعندما يفتقر أعضاء الفريق إلى الالتزام، يفقد الفريق الشعور بالاستعجال، وتضغط أعمال أخرى على أولوية أنشطة الفريق، وبالتالي يفقد الفريق معالم الطريق وتواريخ إكمال العمل. إنه لن يكون فعالاً في إنجاز مهمته.

بعض الناس لا يريدون أن يكونوا جزءاً من أي فريق. وإذا لم يشأ شخص ما أن يشارك كعضو كامل العضوية فالأفضل في أكثر الأحيان أن يطلب منه أو يسمح له بالانسحاب. أما إذا كان الفريق بحاجة مطلقة إلى معرفة هذا الشخص في العمل وإلى خبرته، فيمكنه عندئذ أن يشارك كإختصاصي أو «خبير في موضوع معين» وذلك فقط عندما يحتاج الفريق إلى خبرته.

وجود شيء ما للإسهام به في الفريق هو أمر هام أيضاً. وبالنسبة لمعظم الأعضاء، إسهامهم هو معرفتهم بالمحتوى أو بموضوع معين. فإذا كانت مهمة الفريق هي تحسين نهج العمل التجاري، يكون أعضاء الفريق عادة متفهمين على أقل تقدير لدورهم في النهج. أما إذا كانت المهمة هي بيع منتجات أو تقديم خدمات إلى شركة كبيرة فإنهم بحاجة إلى تفهم صناعة الشركة المعنية. وهم بحاجة أيضاً إلى تفهم منتجات الشركة وكيفية تطبيقها.

هنالك أشياء أخرى يستطيع أعضاء الفريق تقديمها إلى جانب معرفتهم بالمحتوى. وعليهم أيضاً أن يخصصوا وقتاً لتنفيذ الأعمال المسندة إلى الفريق مثل إجراء المقابلات وجمع المعلومات، وتحليل المعطيات، وإعداد التقارير. وفي بعض الأوضاع، قد يكون أمراً مساعداً أن يضم الفريق بعض الأعضاء الذين ليست لهم معرفة بالمحتوى. وهؤلاء عندما ينضمون إلى الفريق يجلبون معهم وجهة نظر المبتدئين. ويمكنهم أن يبينوا كيف يمكن أن تكون الأمور لأنهم لا يمتلكون معرفة حقيقة الأشياء حالياً. وهؤلاء الأعضاء لا يعرفون سبب عدم قدرتهم على القيام بعمل شيء ما، وبالتالي ينطلقون نحو القيام بهذا العمل.

إن مهارات المهمة والعلاقة الموصوفة سابقاً هامة أيضاً. ولكن أعضاء الفريق يستطيعون اكتساب هذه المهارات عن طريق التدريب عندما يتشكل الفريق. وهذه المهارات ليست شرطاً مسبقاً لعضوية الفريق.

قائد الفريق

في معظم الفرق يصبح أحد الأعضاء قائداً للفريق. والقائد يمكن تعيينه من قبل الإدارة أو ينتخبه أعضاء الفريق ومنصبه قد يكون دائماً أو قد يكون مداورة بين أعضاء الفريق. ومع أن مسؤولياته المحددة تختلف من فريق إلى آخر، فإن القائد يرأس عادة اجتماعات الفريق ويمثل المجموعة باعتباره صلة الوصل بالنسبة للإدارة والفرق الأخرى في المؤسسة. ولكي ينهض قائد الفريق بهذه المسؤوليات، يحتاج إلى تدريب على مهارات قيادة الفريق.

وقد يكون قائد الفريق مديراً أو مراقباً أو غير إداري. أما إذا كان قائد الفريق مديراً يرجع إليه أعضاء الفريق في تقاريرهم، فمن الصعب جداً الحيلولة دون عودة الفريق إلى العلاقة التقليدية بين المدير والمستخدمين. ولكي تكون فرق العمل فعالة، ينبغي أن يشعر الأعضاء بالراحة عند التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم. إضافة إلى ذلك، دور قائد الفريق هو تسهيل أعمال الفريق، وليس أن يقول للأشخاص ما ينبغي لهم أن يفعلوه. وعندما يحاول المديرون أن يقودوا فرقاً مؤلفة من مستخدميهم، يجد معظمهم صعوبة بالغة في إعطاء الفريق الحجم الذي يحتاجه للقيام بمهمته. ومن السهل كثيراً الارتداد إلى الشكل والتدخل، والاكتفاء بإبلاغ أعضاء الفريق ما يجب أن يفعلوه، وكيف يفعلونه، ومتى.

أدوار أعضاء الفريق الآخرين

إضافة إلى قائد الفريق، هنالك أدوار أخرى أو مناصب أخرى قد يرغب الفريق في أن يملؤها. والدور الوحيد المشترك بين كل الفرق تقريباً هو (الكاتب). والكاتب هو عضو في الفريق يقع عليه عادة اختيار الفريق

لتدوين الأفكار والمقترحات وحفظ محاضر الاجتماعات ونشر النتائج التي توصل إليها الفريق. وبما أن هذه الأنشطة مكتبية، فإن دور الكاتب ينتقل في العادة مداورة بين الأعضاء. غير أن كون أعمال الكاتب غير ممتعة ولا مبهجة لا يعني أن دوره غير مهم. إن محاضر اجتماعات الفريق تساعد على ضمان الاستمرارية من اجتماع إلى آخر. والتوثيق الجيد لنتائج الاجتماعات يلغي حاجة الفريق إلى العودة إلى نفس الموضوع مرة بعد أخرى، وإبلاغ تقدم عمل الفريق ونتائجه يساعد على بقاء الشركاء في العمل والإدارة على اطلاع مستمر.

إن بعض الفرق تقوم بتعريف متطلبات المناصب الأخرى مثل (مراقب الدوام) أو (عضو البرلمان). وليست هناك قواعد لكيفية توزيع المسؤوليات في الفرق والهدف الوحيد هو أن يسهم تنظيم كل فريق في مهمته وأهدافه.

الاختصاصيون

أعضاء الفرق لا يتمتعون جميعهم دائماً بالمهارات والخبرة والمعلومات أو بالدعم الذي يحتاجونه. وعندما يحدث ذلك قد يطلبون من أشخاص من خارج الفريق الإسهام في العمل. هؤلاء الأشخاص تطلق عليهم تسمية (اختصاصيين) وهم قد يكونون مستخدمين آخرين في الشركة أو قد يكونون موردين، أو زبائن، أو مستشارين. إنهم يجتمعون مع الفريق عند الحاجة ويقدمون المعلومات أو المساعدة ولكنهم بصورة عامة لا يشاركون الفريق في عمليات اتخاذ القرار.

الراعي

بعض الشركات وجدت حاجة إلى راع للفريق. وراعي الفريق، الذي يعرف أيضاً باسم المنافح عن الفريق، هو عادة مدير أو مسؤول تنفيذي. ودور الرعاة يختلف من شركة إلى أخرى، ولكنه عادة يشمل الدفاع عن مهمة الفريق وتوصياته، والحصول على موارد له، والمساعدة في التغلب

على الحواجز الداخلية التي تحول دون القيام بالعمل. وراعي الفريق هو مساند له ولكنه ليس عضواً فيه وبالتأكيد ليس مدير أو قائد الفريق.

المسهّل

هنالك دور واحد آخر ضروري لكي يكون أداء الفريق في حده الأعلى: إنه دور المسهل. ويختلف هذا الدور عن غيره من عدة وجوه. فبينما تركز الأدوار الأخرى أولاً على بعد المحتوى في أداء الفريق، يركز المسهل حصراً على بُعدَي النهج الآخرين، العلاقة والمهمة. وعمل المسهل هو المساعدة على تعامل الفريق مع مسائل العلاقة واختيار مناهج المهمة واستخدامها استخداماً فعالاً. ويختلف دور المسهل أيضاً من حيث أنه يمكن ملء هذا الدور من قبل شخص من خارج الفريق، أو من قبل قائد الفريق أو من قبل أعضاء الفريق أنفسهم.

ودور المسهل هام لنجاح الفريق وذلك لعدة أسباب. أولاً، إن الفرق تمر عبر مراحل من التطور يمكن التنبؤ بها خلال تشكلها وبدء عملها من أجل بلوغ أهداف مهمتها، وخلال المراحل المبكرة، لا تكون الفرق منهمكة بالعمل انهماكاً كاملاً، وأحياناً قد لا تعمل إطلاقاً. والمسهلون المؤهلون يكونون قد تدربوا على التعرف على هذه المراحل والتدخل للمساعدة على توجيه المجموعة خلالها.

والفرق المكتملة النضوج تواجه بدورها مشاكل. فالمواعيد النهائية لإتمام المشاريع تقترب، والأعضاء القدامى يكونون قد غادروا وحل في الفريق أعضاء جدد. ويتبدل توزيع مهام العمل، وتقع أحداث خارج سيطرة الفريق تؤثر على أدائه. وأحياناً يحدث أن يتعسر عمل الفريق بسبب مشكلة أو مسألة. في هذه الحالات يستطيع أعضاء الفريق الاستفادة من تدخل المسهل المتدرب.

وباستطاعة المسهلين أيضاً أن يساعدوا في التغلب على مشكلة ثقافية، ومعظم المؤسسات لا تزال تكافىء الأشخاص على السرعة في اتخاذ الإجراء

والسرعة في إصلاح الخلل، وهي كثيراً ما تخفق في أخذ الوقت الكافي لمعرفة الأسباب الجذرية للمشاكل، مفضلة على ذلك اتخاذ إجراء سريع وهذا ما يعبّر عنه القول المأثور «استعداد، نار، تسديد». هذه المقاربة ينتج عنها عادة تحديد الأعراض وليس حل المشاكل الحقيقية. وتحت ضغط الوقت، يركز أعضاء الفريق على محتوى المشكلة متجاهلين بعد العلاقة وبعد المهمة الهامين اللذين يقودان إلى حل أفضل. ويستطيع المسهّل أن يساعد الفريق على البقاء على المسار، وحل العلاقة أو مشاكل الأشخاص واستخدام أدوات وتقنيات بصورة صحيحة. هذه المقاربة يمكن أن تؤدي إلى إزالة الأسباب الجذرية بحيث لا تتكرر أبداً.

والتحدي الأكبر الذي يواجهه معظم المسهلين هو استمرار تركيزهم على بعد العلاقة وبعد المهمة والابتعاد عن بعد المحتوى. ويعتقد بعض المسهلين أن انعدام معرفتهم بالموضوع الذي يعالجه الفريق إنما يساعدهم على حل هذه المشكلة. وهناك تحد آخر هو اتخاذ موقف الحياد في مباحثات الفريق. ومهمة المسهل هي أن يكون مراقباً محايداً بالكامل لمناهج الفريق، متدخلاً فقط عندما تدعو الحاجة لمساعدة الفريق على التوصل إلى قراراته بنفسه وبلوغ أهداف مهمته.

إن الدور الأكثر شيوعاً الذي يؤديه مسهلو الفرق هو دور (مسهل بصفة مدرب). في مثل هذا الوضع، يرأس قائد الفريق الاجتماعات ويكون المسهل حاضراً لتقديم المساعدة والمساندة. وإذا لاحظ المسهل مسائل علاقة، فإنه قد يتدخل مقدماً الإرشاد والتوجيه. وقد يتعرف المسهل أيضاً على الأوقات التي يفتقر فيها الفريق إلى الأداة أو التقنية التي يحتاجها لحل مشكلة معينة. عند هذا الحد، قد يشرح المسهل التقنية أو يوفر التدريب اللازم. وهو قد يساعد قائد الفريق في الإعداد للاجتماعات ويقدم التغذية المرتدة عن أداء الفريق وقائده.

وحالما يعمل أعضاء الفريق معاً على امتداد الزمن ويجتاز الفريق مراحل التطور الجماعي الطبيعي، يصبح الفريق فعالاً ومنتجاً. ويصبح قائد

الفريق مالكاً المهارة في عمل المسهل، وعندئذ تتناقص حاجة الفريق إلى مسهل خارجي. وعند نقطة ما، يصبح الفريق مسهلاً ذاتياً إذ يتعلم الأعضاء التعرف على مسائل العلاقة والمهمة والتصدي لها. وعند حد ما، يستطيع المسهل أن ينسحب، وأن يقدم إسهامه فقط عند وصول الفريق إلى مأزق ويحتاج إلى مساعدة خارجية.

وعندما يكون تشكيل الفرق في المؤسسات لهدف حل مشاكل أو للتصدي لفرص قصيرة الأجل ويكون الأشخاص أعضاء ذوي خبرة في الفريق، قد لا تكون عندها ضرورة لتعيين مسهل للفريق، ولكن يظل من المفيد أن يكون هناك مسهل جاهز للعمل عند الحاجة. فحتى أعضاء الفريق ذوو الخبرة يحتاجون مساعدة من حين إلى آخر، وكيمياء كل فريق تختلف عن غيرها.

في بعض الحالات قد يُستدعى مسهل لقيادة فريق. إن هذا الوضع، وضع (المسهل بصفة قائد) قد يكون مناسباً عندما يكون الفريق مكلفاً بعمل لمدة قصيرة لكي يعالج مشكلة أو فرصة بسرعة ثم يحل نفسه. لهذه المقاربة فائدة تحرك الفريق بسرعة، أما سيئتها فهي أن أعضاء الفريق لا تتاح لهم فرصة التطور وإظهار مهاراتهم القيادية، وعلاقتهم بالنتيجة الحاصلة قد تكون أدنى.

عوامل النجاح الحاسمة للفرق

الفرق الناجحة لا تأتي مصادفة. هنالك عوامل نجاح حاسمة عديدة، وهي مطلوبة لكي يحقق الفريق أهداف مهمته. بعض هذه العوامل تكون ملكاً للإدارة، وغيرها ملك أعضاء الفريق.

العوامل التي تملكها الإدارة

هنالك على أقل تقدير خمسة عوامل نجاح حاسمة تملكها الإدارة. وهذا العدد هو ضعفا العوامل التي يملكها أعضاء الفريق. وقد يبدو ذلك

غريباً من النظرة الاولى. غير أنه ببساطة انعكاس لأهمية دور الإدارة.

المهمة

تحتاج الفرق إلى بيان محدد لمهمتها يوفر لها التوجيه والتركيز اللازمين لأنشطتها. ويجب أن تكون مهمة الفريق منسجمة مع استراتيجية العمل التجاري للمؤسسة ولأهدافها أيضاً. ولهذا السبب يكون أصل المهمة من الإدارة أو تكون الإدارة قد وافقت عليه. والمهمة من الممكن أن تكون ذات طابع عام، بحيث تتيح للفرق مرونة في اختيار مشاريع معينة أو فرص مبيعات، أو تكون هي محددة فلا تسمح لأي تجاوز لها. في كل الحالات بيان المهمة لا يجوز أن يكون طوله أكثر من بضع جُمل.

ومع أن الحاجة إلى بيان مهمة تبدو جلية فإن شركات عديدة شكلت فرقاً ودربت الأعضاء ثم زودتهم بشيء قليل من التوجيه. وبدون ذلك يقع اختيار الفرق أحياناً على مشاريع لإكمالها أو مشاكل لحلها ولا يكون لها سوى تأثير ضئيل على العمل التجاري أو لا تأثير إطلاقاً. إن العديد من أوائل الدوائر لبحث النوعية شغلت نفسها بمسائل «نوعية الحياة» أو أمضت ساعات لكي تقرر على سبيل المثال أين تضع جهاز تبريد الماء. وعندما فعلت ذلك، أشار المديرون المشككون إلى عمل الفريق قائلين «انظروا ليس هذا مكان الجهاز». والفرق بحاجة إلى مهمة والمهمة ينبغي أن تكون مساندة لأهداف العمل التجاري.

تعيين الموظفين

عامل النجاح الحاسم الثاني هو بالنسبة للفرق أن يكون أعضاء الفريق أشخاصاً مناسبين وأن يتوفر لهم الوقت الكافي لإنجاز مهمتهم. إن معايير أعضاء الفريق قد بحثناها سابقاً في هذا الفصل. والزمن الذي يحتاجه أعضاء الفريق يختلف باختلاف مهمة الفريق. ففريق التحسين في أحد مكاتب فروع المبيعات قد يجتمع ساعة واحدة في الأسبوع للتعرف على المشاكل وحلها. أما عمل فريق تحسين النهج فيمكن أن يتطلب 25٪ أو أكثر من وقت كل

عضو، أو أنه يمكن أن يتطلب عملاً بوقت كامل ريثما ينجز الفريق مشروع التحسين. والعضوية في فريق مبيعات ربما تكون عملاً بدوام كامل، وعضو دائرة تسويق في إحدى الشركات قد يعمل بدوام كامل في فرق ولكنه قد يشارك في عدة فرق في آن واحد. والهدف هو ضمان أن يكون لأعضاء الفريق الوقت الكافي للتصدي لمهمة الفريق.

وإذا كانت أنشطة الفريق هي إضافة إلى أنشطة عمل الأعضاء العادية، تكون الإدارة مسؤولة عن توفير الوقت الكافي لأداء كلا المهمتين. وعندما يكون فريق متعدد الوظائف وأعضاؤه يمثلون دوائر عديدة، يكون على المديرين في جميع الوظائف أن يشاركوا في مهمة الفريق. وبدون ذلك قد يضطر المديرون في أحيان كثيرة إلى سحب أعضاء في الفريق من أنشطة الفريق وإعادتهم إلى أعمالهم المعتادة.

إحدى الطرق لحل التضارب بين عضوية الفريق وعمل راهن آخر هو تعيين أشخاص للعمل في الفريق بدوام كامل. وهذا يجعل أيضاً بالإمكان إنجاز مهمة الفريق بمزيد من السرعة. وسيئة هذا الأمر هي أن واجبات أعضاء الفريق المعتادة يجب أن تسند إلى غيرهم. إضافة إلى ذلك، يكون أعضاء الفريق في أحيان كثيرة قلقين خشية أن تؤدي مهمة طويلة الأجل تسند إليهم في فريق تحسين أو فريق مكلف بعمل خاص إلى إبعادهم عن درب حياتهم العملية. والشركات الرئيسية تحل هذه المسألة بتقديم تقدير إلى أعضاء الفريق لقاء مساهماتهم والتأكد من أن وجودهم في فريق ما يعزز حياتهم المهنية.

إن الاشتراك في فرق التحسين هو تحد بالنسبة للعاملين في المبيعات وخاصة إذا كانت العمولات التي يتقاضونها تمثل قسماً كبيراً من دخولهم. لقد توصلت عدة شركات كبرى إلى حلول خلاقة لهذه المشكلة. إحدى الشركات ذكرت أن العاملين لديها في المبيعات يتقاضون عمولة دائمة، ولكي تشجع على المشاركة في فرق التحسين، دفعت الشركة إلى العاملين في المبيعات أجراً عن الوقت الذي يمضونه في اجتماعات الفرق. ولكي يتأهل

العاملون في المبيعات للحصول على هذا الأجر يجب عليهم أن يحققوا الأهداف الشهرية المتوجبة عليهم من حيث إرضاء الزبائن.

إن شركة اكيوريت وهي شركة تنتج المواد الجافة خرجت بحل مختلف. فقد أوجدت فريقاً من العاملين في المبيعات لتحسين المدة التي يتطلبها رد الشركة على استفسارات الزبائن، وتفادياً لأخذ الوقت المخصص للبيع، كان الفريق يجتمع صباح ثلاثة أيام سبت. في الاجتماع الأول حدد أعضاء الفريق المشكلة والمعلومات التي يحتاجونها، ثم جمعوا المعطيات لمدة ثلاثة شهور، وبعد ذلك اجتمعوا صباح يوم سبت ثان لدراسة المعطيات ولإعادة تصميم نهجهم وتحديد أهداف جديدة. بعد ذلك قاموا بجمع المعطيات لمدة ثلاثة شهور أخرى لكي يعرفوا إلى أي حد نجح النهج الجديد. ثم اجتمعوا صباح يوم سبت آخر لمراجعة وضع المشروع وإعداد قياس مستمر ووضعه موضع العمل للتأكد من أنهم يحافظون على مستواهم الجديد.

يقول جيم روتشر، الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة اكيوريت وكبير مسؤوليها التنفيذيين «إن العاملين في المبيعات سعيدون بهذه المقاربة، لأنها لا تقضم من وقت عملهم في المبيعات، وهم يفهمون أننا نريد رداً سريعاً على الطلبيات التي تأتي عبر الهاتف، وعلامة إسنادهم هي IBM. وهدفهم هو أن نستجيب خلال ربع الوقت الذي تستغرقه استجابة IBM، ونحن نفعل ذلك باستمرار».

مسألة أخرى من مسائل تعيين الموظفين هي هل العضوية في فريق ما طوعية أم مطلوبة؟ لقد أظهرت شركة ايستمان للمواد الكيميائية أن فرق المتطوعين فعالة جداً عندما توفر الإدارة المهمة الصحيحة، والتدريب، والمساندة، والتقدير. بيد أنه قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان الطلب إلى أشخاص أن يشاركوا في فريق ما، وهذا يحدث في كثير من الأحيان عندما يمتلك أشخاص معينون المعرفة والخبرة والمهارات التي يحتاجها فريق ما، وفي معظم الحالات يدرك هؤلاء الأشخاص الحاجة إلى مشاركتهم ويقدمون

إسهامهم حتى عندما لا يكون مطلوباً منهم ذلك. وكما ذكرنا سابقاً، في الحالات التي لا يرغب فيها بعض الأشخاص الانضمام إلى عضوية فريق ما، يمكن تكليفهم بالعمل كاختصاصيين يقدمون خبرتهم للفريق عند الحاجة.

الموارد

توفير الموارد الكافية لعمل الفريق لا يمثل في العادة مشكلة ولكنه في كثير من الأحيان يحجب عن فرق التحسين. وينبغي للمؤسسات، كحد أدنى، أن تهيىء مكاناً مناسباً لاجتماع الفرق وأن تهيىء أيضاً المواد التموينية التي تحتاجها. وبالنسبة للفرق ذات المدى الأوسع والمهمة الأكبر فإن الموارد اللازمة لها تتضمن ميزانية لدفع الرواتب، ونفقات السفر، وأجور الهواتف، أجهزة الكومبيوتر الشخصية، وآلات الفاكس. إن توفير المال للموارد الخارجية كأجور المستشارين المكلفين بوضع تصاميم الاستطلاعات وإجراءاتها والمساعدة في وضع علامات الإسناد أو تسهيل اجتماعات الفرق قد يكون أيضاً ضرورياً.

الحدود

الفرق بحاجة إلى فهم واضح لما تستطيع أن تفعله وما لا تستطيع فعله. أي أنها بحاجة إلى حدود. والحدود هي أشبه بقواعد اللعبة، وبيان المهمة وعملية تعيين الموظفين ومسألة الموارد تشكل بعض الحدود، وهناك حدٌّ آخر هو أيضاً أحد خصائص الفريق: انه سلطته. فإذا كانت مهمة الفريق هي حل مشكلة ما، فهل يكون أعضاء الفريق مخوّلين أن يفعلوا ما يشاؤون لحلها، أم أن حدودهم تقف عند تحديد الأسباب ورفع توصيات للحلول إلى الإدارة؟ ومن هم الذين يستطيعون استجوابهم؟ هل هم أعضاء الدوائر أم أنهم من خارج الدوائر؟ هل هم مورّدون خارجيون أم زبائن؟ هل هم من الجبناء الفزعين، هل هناك أية حلول ممنوعة، هل هناك حدود مالية، كم من الوقت يتاح لهم؟.

هذا هو أحد عوامل النجاح الحاسمة التي يُغفل عنها في أكثر الأحيان،

ولكن بدون وجود حدود واضحة المعالم تلجأ الفرق إلى خلق حدودها الخاصة. وفي بعض الأحيان تكون النتائج حلولاً خجولة بينما المطلوب خطوات جريئة. وفي أحيان أخرى ترسم حلولاً ضخمة في حين لا يتوفر الوقت ولا الموارد لتنفيذها. غير أنه في بيئة هذا الزمن ربما يكون من الأفضل أن يكون المرء جريئاً جداً بدلاً من أن يكون خجولاً جداً. وكما يقول المثل القديم «من الأسهل دائماً أن يطلب المرء الصفح بدلاً من أن يطلب الإذن».

التدريب

مع أن معظم الشركات تقوم بعمل كاف من حيث التدريب على المهارات الخاصة بالمهمة، فإن شركات كثيرة تهمل أن يشمل التدريب على مهارات العلاقة. إن أعضاء الفريق بوجود مهارات من حيث العلاقات الشخصية الجيدة، يتحركون بسرعة أكبر عبر مراحل تطور الفريق ويصبحون منتجين في زمن أكبر ويكون الأعضاء أقدر على ردة الفعل عندما تنشأ النزاعات وتتبدل المهمات، أو ينضم إليهم أعضاء جدد، أو يجابه الفريق التحديات. هذا التدريب لا يتطلب زمناً طويلاً بل يكفيه ما بين يوم وثلاثة أيام.

بيد أن التدريب وحده لا يضمن احتفاظ أعضاء الفريق بمهارات العلاقة أو المهمة أو استخدامهم هذه المهارات. وينبغي للمديرين أن يقيسوا ويقدّروا ويكافئوا المهارات الجديدة والسلوكيات إذا مورست في العمل. وينبغي لقائد الفريق، وللمسهل وأعضاء الفريق الآخرين أن يدعموا استخدام هذه المهارات والسلوكيات. وإذا لم تتعزز المهارات باستمرار فإنها تضيع.

والأشخاص بدورهم يفقدون مهاراتهم إذا لم يمارسوها. ولهذا السبب يبدو أنها فكرة جيدة أن يُزوَّد أعضاء الفريق بمهارات العلاقة وبالحد الأدنى فقط من مهارات حل المشاكل خلال التدريب الأولي، بعد ذلك يجري تدريبه على أدوات وتقنيات إضافية حسب حاجته. وفي هذا ضمان بأن يتعلم

أعضاء الفريق كل تقنية في الوقت الذي يحتاجون إليها ويستطيعون ممارستها. والذين وصلوا إلى سن البلوغ يتعلمون بصورة أفضل عن طريق ممارسة العمل، وهم يزدادون انتباهاً عندما يكون لما يتعلمونه تطبيق فوري. وتصدق في هذا المجال النصيحة القديمة القائلة «استخدم الشيء وإلا! فإنك تخسره».

حذار الافتراض أن التدريب في حد ذاته يسبب التغيير. يقول جاك كافي، مدير النوعية في مؤسسة الخدمات المهنية التابعة لشركة هيوليت باكارد، أنه جاء وقت في شركة هيوليت باكارد اعتقد خلاله الناس أنه «لمجرد تدريب الجميع على الأدوات تتحسن إنتاجيتهم». في أوائل أيام عملية تحسين النوعية في شركة IBM، كانت الفكرة نفسها سائدة. فقد كانت وحدات العمل التجاري تقيس نجاحها بواسطة النسبة المئوية للأشخاص الذين تلقوا تدريباً. ولم تهتم الشركة بأنهم بعد تدريبهم كانوا يعودون إلى أعمالهم المعتادة ويفعلون الأشياء ذاتها بالطريقة ذاتها التي اعتادوها دائماً. ومن المؤكد أن شركة IBM وشركة هيوليت باكارد لم تكونا الوحيدتين في الاعتقاد بأن التدريب ينتج تغييراً. فالتدريب مهما كان هاماً، هو واحد فقط من عوامل النجاح الحاسمة، ويجب توفيره في الوقت الصحيح وتعزيزه من قبل الإدارة والزملاء في العمل.

التسهيل

التسهيل هو نهج مساعدة الفرق على تحقيق أهداف مهمتها عبر التركيز على عمليتي العلاقة والمهمة. فهذا مطلوب من الفرق على كل مستوى في المؤسسة بغض النظر عن مداها، وحجمها، ومهمتها وسلطتها أو مدتها. والتسهيل هام بصورة خاصة للفرق الجديدة المشكلة من أعضاء يمارسون عضويتهم لأول مرة.

وبالتسهيل الجيد، تصبح الفرق أكثر إنتاجية بسرعة أكبر وتنتهج نتائج أفضل. كما أن أعضاء الفرق ترتفع معنوياتهم ويمارسون مهارات على صعيد العلاقات بين الأشخاص يمكنهم تطبيقها في مجالات أخرى من عملهم.

ويجب على المديرين أن يعرفوا أهمية التسهيل الجيد وأن يدعموه. وبإمكانهم أن يفعلوا ذلك بتشجيع الفرق على التركيز على عمليتي العلاقة والمهمة وكذلك على محتوى مهمة الفريق. وينبغي للمديرين أيضاً أن يوفروا التمويل وإحصاء عدد الأعضاء لمسهّلي الفريق.

المساندة

يعود إلى الإدارة أن تساعد الفريق عندما تواجه حواجز في المؤسسة إضافة إلى توفير العدد اللازم من الأعضاء، والموارد، والتدريب، والتسهيل. والحواجز المذكورة موجودة في كل شركة. والفرق تجابه الحواجز بين صوامع التنظيم الوظيفي القديم بقياساته المتضاربة وأهدافه المتناقضة. وأحياناً هذه الحواجز تكون المديرين الذين تقاعدوا ويريدون تجنب التبديل بأي ثمن. وأحياناً أخرى تكون الحواجز المشاريع المدللة لدى المسؤولين التنفيذيين، وطرقهم في العمل، ومنتجاتهم أو دوائرهم التي تعتبر بمثابة البقر المقدس في المؤسسة. إن هذه الحواجز تحول دون قيام فرق التحسين بحل المشاكل أو زيادة فاعلية وكفاءة أساليب العمل. وهي تخنق التجديد والإبداع في مجالي المبيعات والتسويق. وفي معظم الحالات لا يستطيع أحد سوى الإدارة التغلب على هذه الحواجز. وإذا لم تكن مهمة الفريق هامة إلى حد يكفي لجعل الإدارة تفعل ذلك، يكون وجود الفريق موضع تساؤل في أي حال.

المقاييس

إن الحدود تعين ساحة اللعب والمقاييس تدل الفريق إلى كيفية الربح في اللعبة. ويعود إلى الإدارة أن توحد أو توافق على مقاييس النجاح قبل بدء اللعبة وأن تتأكد من أن القياسات تتلاءم مع أداء الفريق ومهمته. وهناك نوعان من المقاييس لهما أهمية في هذا المجال: الأداء والمهمة.

مقاييس الأداء تبين مدى نجاح الفريق في تحقيق أهداف مثل المواعيد والميزانيات. أما مقاييس المهمة فتتعلق بمشروع الفريق. وبإمكان فريق مختص بحل المشاكل في مكتب للمبيعات أن يقيس تخفيض شكاوى الزبائن

أو الأخطاء في المقترحات المطروحة أو العمليات المقبولة. ويمكن لفريق مختص بتحسين النهج أن يقيس تخفيض زمن الدورة، وبإمكان فريق في المبيعات أن يقيس نمو الإيراد المالي والربحية ورضا الزبائن. أما فريق التسوية بإمكانه أن يقيس رضا الزبائن الداخليين عن المواد المسوّقة التي ينتجها. وفي كل الأحوال يحتاج الفريق إلى معرفة ما ينبغي قياسه وما هي الأهداف.

والإدارة مسؤولة أيضاً عن التأكد عن أن أداء كل عضو في الفريق يُقاس ويُقيّم وان نتائج القياسات تبلغ إلى عضو الفريق. علينا أن ندرس التحدي الذي يواجهه المديرون في شركة تسوق أجهزة الاتصالات هي شركة ستيلكيس. إن المختصين بالتسويق الذين يرفعون نتائج عملهم إلى هؤلاء المديرين قد يتعاملون مع عدة فرق في آن واحد، معظمها موجود تحت رعاية مديرين آخرين. في هذه الحالة كيف يحصل المديرون على معلومات عن أداء المستخدمين فردياً؟ هنالك طرق عديدة أهمها هي التغذية المرتدة التي ترد من الزبون. والزبائن في هذه الحالة هم المشرفون على الإنتاج في وحدات العمل التجاري ـ فهم يتلقون المردود من فرق أجهزة الاتصالات في الشركة. وهؤلاء الزبائن الداخليون هم في النهاية الذين يصدرون الحكم على مدى تلبية إنتاج الفريق لمتطلباتهم، وهم في أفضل وضع لتقديم التغذية المرتدة عن أداء الفرق وأعضائها. وهم الذين يرفعون تقييماتهم إلى مديري أعضاء الفريق الذين بدورهم يعززون معلومات التغذية المرتدة ويقدمونها لكل مستخدم في أثناء تقييمه الرسمي.

إن تقييم مجموعة الزملاء هو طريقة أخرى لتقديم تغذية مرتدة عن الأداء إلى أعضاء الفريق. وباللجوء إلى هذه المقاربة، يقوم أعضاء الفريق بتقييم إسهام زملائهم. وقد يقدمون المعلومات إلى مديري الزملاء الذين بدورهم يعززون المعلومات ويقدمون التغذية المرتدة إلى المستخدمين في جلسات تقييمهم. وهم أيضاً يقدمون التغذية المرتدة مباشرة إلى رفاق الفريق. وبغض النظر عن كيفية جمع المعلومات وتسليمها، فإن أحد القياسات

الأساسية لأداء الفرد هو مدى حسن عمل كل عضو في بيئة الفريق.

عوامل النجاح الحاسمة التي يملكها أعضاء الفريق

ليست كل عوامل النجاح الحاسمة هي مسؤولية الإدارة. فيما يلي ثلاثة عوامل تملكها الفرق:

المهمة

مع أن الإدارة تحدد مهمة الفريق فإن من واجب الفريق أن يفهم هذه المهمة وأن يؤمن بأهميتها، وأن يقبلها. وإحدى خطوات الفريق الأولى هي أن يراجع المهمة المسندة إليه. وقد يرغب أعضاء الفريق في أن يرددوا صيغة المهمة بكلماتهم وعندما يفعلون ذلك يحتاجون إلى مراجعة الصياغة المعادة مع الإدارة. فإذا كانت الإدارة قد أوكلت إليهم مهمة واسعة، فقد يرغب أعضاء الفريق في صياغة بيان أقصر بالمهمة وتحديد الطريقة التي يعتزمون اتباعها لإنجاز المهمة أو تحديد مجال معين يعتزمون التركيز عليه. وعندما يراجع الفريق مهمته مع الإدارة يستطيع أعضاء الفريق أيضاً أن يؤكدوا فهمهم لمواردهم، وحدودهم، وقياساتهم. وعندما يكون لديهم فهم واضح وموافقة من الأعلى فذلك يساعد على ألا يضل الفريق الطريق ويجنبه خيبات الأمل وهدر الوقت ومن ثم هدر الجهد.

نهج الفريق

عامل النجاح الحاسم الثاني الذي تملكه الفرق هو المحافظة على توازن بين محتوى مهمتها وعمليتي العلاقة والمهمة. وأحد السبل لتحقيق هذا التوازن هو إعداد الفرق قائمة بإرشادات التشغيل. وفي بعض المؤسسات تسمى هذه الإرشادات قواعد السلوك أو الأعراف المتبعة. وهي تمثل السلوكيات التي يتفق أعضاء الفريق على أنها تجعل من فريقهم فريقاً فعالاً. والقائمة المثالية لإرشادات التشغيل تحتوي على ما بين ستة بنود واثني عشر بنداً. وهي قد تشمل موافقات على:

- إظهار الاحترام للآخرين
- التحدث عندما لا يتحدث أحد آخر
- الوفاء بالالتزام للأعمال المسندة إلى الفريق
- التركيز على المشاكل لا على الأشخاص
- اتباع الأساليب المقبولة لحل المشاكل جماعياً واتخاذ القرارات جماعياً.

يعرض أعضاء الفرق عندئذ الإرشادات خلال اجتماعاتهم لتكون تذكيراً دائماً لهم بأنهم اتفقوا على العمل معاً. والقائمة المعروضة بالإرشادات تساعد أيضاً المسهلين، الذين يمكنهم الرجوع إلى القائمة في حال تدخلهم ضد سلوكيات مضرة بالعمل من جانب الفريق. ومع مرور الزمن تصبح الأعراف المتبعة جزءاً من ثقافة الفريق.

المرونة

المرونة عامل حاسم من عوامل النجاح ينطبق على الأساليب التي يتبعها الفريق والحلول التي يبتكرها أعضاؤه. وتبدأ المرونة باستعداد لطرح أسئلة جريئة وتحدي الطريقة التي كانت المؤسسة تتبعها دائماً في أعمالها، وتحدي المعتقدات والفرضيات التي كانت المؤسسة تبني عليها قراراتها. والمرونة تشمل التفكير الخلاق في تطوير مقاربات جديدة والإقدام على المجازفات التي قد تكون ضرورية لتجربة هذه المقاربات. وهي تنطبق أيضاً على العمليات الداخلية للفريق. فإذا كانت إحدى المقاربات هي لحل مشكلة، أو تحسين نهج أو الالتفاف على وضع تنافسي فاشل، فإن الفريق المرن يحاول مقاربة أخرى. والفرق الناجحة مستعدة «للتفكير من خارج الإطار».

مسائل تخص فرق المبيعات والتسويق

الفرق التي تتضمن أشخاصاً عاملين في المبيعات تعرض بعض المسائل الخاصة التي تتجاوز عوامل النجاح الحاسمة المشتركة بين جميع الفرق. هذه المسائل تتضمن توحيد الأهداف، والتقدير، والتعويض، والجغرافيا.

توحيد الأهداف

عبارة توحيد الهدف هي تسمية الفكرة القائلة أنه يوجد داخل أية مؤسسة أهداف مشتركة بين الجميع وقد تكون هناك أيضاً أهداف فردية أو أهداف لكل دائرة. وعندما توجد أهداف فردية أو أهداف للدوائر فإنها لا تتناقض مع أهداف الأفراد الآخرين أو الدوائر الأخرى بل تساند وتتوحد مع الأهداف المشتركة للمؤسسة. وعندما يحدث توحيد للأهداف في فريق ما يكون لأعضاء الفريق هدف مشترك يحقق لهم بلوغ مهمة الفريق. وقد تكون لهم أيضاً أهداف شخصية، ولكنها لا تتناقض مع أهداف الفريق أو أهداف الأعضاء الآخرين في الفريق.

إن مسألة توحيد الأهداف تنشأ احياناً في الفرق متعددة الوظائف حيث يأتي الأعضاء من دوائر مختلفة. لقد أدركت شركة بتني باوز المشكلة عندما شُكلت فرقاً في مكاتب فرع المبيعات في الشركة. يقول جيسي ألن مدير (نوعية التسويق) في شركة بتني باوز آنذاك: «كانت لدينا قياسات مختلفة للإدارة، والخدمات والعاملين في المبيعات في فروع الشركة. على سبيل المثال مدير خدمة الزبائن كان يُقاس بموجب عقود الخدمة، والعاملون في المبيعات كانوا يُقاسون بموجب المعدات الجديدة التي تباع. وإذا ألغي عقد خدمة يتعلق بقطع قديمة من المعدات بسبب بيع قطعة جديدة فإن مدير الخدمات يفقد مكانته في حين كان عامل المبيعات يكافأ. أما عندما كانت توقع اتفاقية خدمة بشأن قطعة قديمة من معدات بدلاً من بيع قطعة جديدة، كان مدير الخدمات هو الرابح وعامل المبيعات هو الخاسر». لقد حلت شركة بتني باوز هذه المسألة بابتكار هدف للفريق مستخدمة مقاييس رضا الزبائن من أجل توحيد وظائف الفرع. إن هذا الهدف عامل هام في المبيعات والخدمات وتعويض الإدارة.

قد تبدو مهمات حل المشاكل وتحسين المناهج المسندة إلى فريق التحسين متناقضة مع أهداف المبيعات القصيرة الأجل. لقد ضمت إحدى الشركات العاملين في المبيعات إلى فريق تحسين متعدد الوظائف في مقر

رئاسة الشركة. وقد سارت الأمور سيراً حسناً إلى أن انخفضت المبيعات. عندئذ أخذت أهداف المبيعات الأسبقية على مهمة الفريق، وخرج عمال المبيعات من الفريق ليكرسوا وقتهم الكامل إلى المناطق التي يبيعون فيها المنتجات. وقد فقد فريق التحسين أعضاء ممتازين وذلك وجه رسالة غير مرغوب فيها إلى الجميع مفادها: إن أهداف المبيعات قصيرة الأجل أهم من التحسين على المدى الطويل في عمليات الشركة. ولا يعني ذلك أن أهداف المبيعات قصيرة الأجل ليست هامة ولكن إذا أخذنا في الاعتبار دورة المبيعات الطويلة لمنتجات هذه الشركة بالذات فإن تمضية العاملين في المبيعات وقتاً أكثر طولاً في مناطق بيع منتجاتهم كان تأثيره ضئيلاً على المبيعات قصيرة الأجل.

التقدير والمكافآت

يبدو أن العاملين في المبيعات هم في مركز الاهتمام في شركات عديدة. فعندما ينتجون طلبية كبيرة، يتلقون التهاني من المديرين والزملاء. وعندما يحققون أهداف مبيعاتهم السنوية، ينالون التقدير مرة أخرى وفي الأغلب يحصلون على مكافآت، ومنح، ويسافرون لحضور حفل تقدير. والتقدير بالنسبة لمعظم العاملين في المبيعات هو الشيء الأحب إليهم في عملهم.

وفي مكاتب المبيعات التقليدية، لا ينال في أغلب الأحيان الأشخاص المساندون لجهد المبيعات تقديراً مماثلاً. فهم منسيون أو يتذكرهم الآخرون لماماً، بينما يكون العاملون في المبيعات متمتعين بأضواء النجاح. ومع ذلك لا أحد يشك في مساهماتهم. فالسكرتير يعمل خلال عطلة الأسبوع ليطبع على الآلة الكاتبة عرضاً كبيراً. والشخص الإداري يلتزم بسرعة تسليم الطلبية، والشخص العامل في القسم المالي يتقدم ببرنامج تسعير رائع وتمويل خاص. وقائمة الأشخاص الذين يسهمون في جهد مبيعات كبير، أو حتى في الأنشطة اليومية لمكتب مبيعات، هي قائمة طويلة. والحقيقة أن البيع جهد جماعي.

وتتوصل الشركات الرئيسية إلى طرق خلاقة لتقدير هذه الجهود الجماعية. وهذا أمر هام بصورة خاصة عندما تعين الشركة عضواً كل مشارك في هذا الجهد في فريق، فيعمل الأعضاء معاً من أجل مجموعة مشتركة من أهداف مهمتهم. ومن المؤكد أن فرق العمل تشتمل على لاعبين ذوي كفاءة عالية ولكن اللاعب الأكثر كفاءة في فريق كرة القدم ليس هو دائماً الدفاع الخلفي. وفي فريق المبيعات الشخص الأكثر كفاءة الذي يكسب كل منافسة ليس هو دائماً العامل في المبيعات. ولكي تكون فرق المبيعات المتعددة الوظائف فعالة، يجب أن ينال كل شخص فيها التقدير بنسبة مساهماته. وفي العديد من مؤسسات المبيعات سباقات المبيعات هي أداة محببة للتشجيع على العمل وهي شكل من أشكال التقدير. ولكن بما أن هذه السباقات تضع العاملين في المبيعات الواحد ضد الآخر فهي بالتالي تقلل حماستهم للتعاون والعمل الجماعي. وهنالك الآن الكثير من التنافس خارج المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن المنافسات الداخلية تقدر عادة الجهد الفردي للعاملين في المبيعات وليس جهود أعضاء الفريق المساند.

إن كن نورلاند، رئيس شركة DSSI، وهي شركة تسويق لأجهزة ذات قيمة مضافة، يصف رد فعله على منافسة نظمها مورد كبير لهذه الأجهزة فيقول: «غضبت عندما أعلنوا عن المنافسة. فلا علم لي بطريقة أفضل لإحداث انشقاق في شركة من إجراء منافسة تضع العاملين في المبيعات الواحد في مواجهة الآخر، وخاصة في عمل تجاري معقد كهذا العمل حيث لا توجد مبيعات يقوم بها شخص فرد. هذا النوع من الإنتاج يتطلب دائماً مبيعات بواسطة فريق». بالمناسبة هذا الكلام ليس حصرياً، إن أحد العاملين في المبيعات في شركة DSSI، كسب المنافسة (في هذه الأثناء امتلكت شركة آرنست أند يونغ شركة DSSI).

التعويض

معظم الشركات لا تزال تستخدم شكلاً من أشكال العمولات

والمكافآت كحوافز للعاملين في المبيعات لديها. والعديد من هذه المؤسسات تشكل فرقاً لتغطية زبائنها الرئيسيين، ومناطقها الجغرافية أو زبائنها الصناعيين الخاصين. وهذه الفرق تشتمل على أشخاص لم يسبق أن ورد اسمهم في خطة للحوافز. وهذا أمر يؤدي إلى ورطة. إذ كيف يجب تعويض أعضاء الفريق؟ لا يوجد جواب واحد صحيح على هذا السؤال. فالأمر يتوقف على كل شركة بحد ذاتها، وعلى كل صناعة، وعلى مهمة وأهداف الفريق. ومهما بدا شكل رزمة التعويض يجب أن تكون مساندة لأهداف الفريق المشتركة وأن تحول دون إيجاد الشقاق فيما بينهم، وأن تكون منصفة لجميع أعضاء الفريق.

إذا كانت مهمة الفريق هي مجرد توليد المبيعات، وكان كل عضو في الفريق يعمل لبلوغ هذا الهدف، عندئذ قد يكون من المناسب للجميع إيجاد شكل ما من أشكال التعويض أو المكافأة. ولا يعني هذا دفع المبلغ ذاته من المال إلى كل شخص أو اقتطاع نفس النسبة المئوية من الإيرادات لأغراض العمولات. ولكن يجب تعويض كل شخص عندما يبيع الفريق شيئاً ما.

يصبح الفريق أكثر تعقيداً عندما يشتمل الفريق على أشخاص مسؤولياتهم مختلفة جداً ويقدمون خدمات مختلفة إلى الزبائن. لنأخذ على سبيل المثال مكتب مبيعات لشركة نموذجية لبيع معدات المكاتب. في مثل هذا المكتب توجد وظائف عديدة محددة بوضوح من ضمنها المبيعات، وتركيب المعدات وصيانتها، والمساندة التقنية والتدريب، والإدارة. وكل وظيفة من هذه الوظائف لها مجموعتها الخاصة من الأهداف. وعندما يوضع أشخاص من سائر الوظائف الأربعة في فريق واحد للتعامل مع زبون، لا تختفي هذه الأهداف بالضرورة، بل يكون الفريق الآن مسؤولاً عن أهداف المبيعات، والخدمة، والمساندة التقنية، والإدارة.

ولتصميم رزمة تعويضات لفريق متعدد الوظائف، يجب أولاً النظر إلى أهداف تشكيل هذا الوفد. بعدئذ يوضع تصميم لخطة مساندة هذه الأهداف. وقد تكون الأهداف زيادة رضا الزبائن، أو مساندة شراكة زبون، أو كسب

حصة أعلى في العمل التجاري لأحد الزبائن. لنفترض، على سبيل المثال، أن هدف تشكيل فريق للتعامل مع زبون في شركة بيع معدات المكاتب التي افترضنا وجودها هو مساندة علاقات طويلة الأجل مربحة بشكل مشترك. عندئذ يمكن قياس الفريق وتعويضه على أساس رضا وولاء الزبون وعلى أساس الربحية. بعبارة أخرى أعضاء الفريق يحصلون على مزيد من المال إذا كان الزبون سعيداً ومن المحتمل أن يستمر في شراء معداته من الشركة وبالتالي الشركة تربح.

إن إعداد مجموعة مشتركة من الأهداف لأعضاء فريق لا يستبعد العنصر الفردي في الأرباح. إنه أيضاً لا يستبعد قياسات الفرد مادامت لا تتناقض مع مهمة الفريق الشاملة وهدف الفريق. مثال ذلك أن ممثل الخدمات في فريق الشركة التي تبيع معدات المكاتب يمكن تقدير عمله على أساس المدة التي يستغرقها تركيب أو إصلاح قطعة من المعدات. ويمكن رصد مكافأة فردية لقاء المحافظة على معيار معين. هذا القياس لا يتناقض مع رضا الزبون ولا مع الربحية، بل يساند هذين الهدفين.

وتعويض فريق مكلف بالتعامل مع زبون لا يزال مسألة قابلة للبحث، والشركات تجرب حالياً مقاربات مختلفة. بعض هذه المقاربات تتخلى في الواقع عن العمولات لتعطى راتباً ثابتاً لأعضاء الفريق. بينما تدفع شركات أخرى راتباً لأعضاء الفريق وتضيف إليه مكافآت من حين إلى آخر لقاء تحقيق أهداف الفريق. وهناك شركات أخرى تدفع مكافآت وتجمع بطريقة ما بين الأداء الفردي والأداء الجماعي وقد يكون الأداء الفردي معرضاً لقياس شديد مثل قياس الكوتا الشخصية في المبيعات أو قد يكون عرضة لقياس سهل مثل تقييم الزملاء في المجموعة لمساهمة الفرد. وقد نفذت شركات عديدة خطة لتقاسم الأرباح ضمن قسم من أقسامها أو في إطار الشركة بكاملها، وذلك من أجل إضافة مستوى ثالث للتعويض الفردي والتعويض الجماعي.

العاملون في المبيعات عن بُعد

سبق أن بحثنا فوائد مشاركة العاملين في المبيعات في فرق التحسين، ولكن عندما يكون هؤلاء في مواقع بعيدة، تأتي الفوائد على حساب الزمن المقتطع من منطقة المبيعات والسفر وتكاليف المعيشة. ومعظم الشركات الرئيسية تعتقد أن هذه الفوائد تستحق الإستثمار من أجلها.

إن تدريب العاملين في المبيعات في فرق على مهارات حل المشاكل وتحسين النهج ليس بالمكسب الصغير. إحدى المقاربات تأتي من شركة غلوب للمواد المعدنية. فأكبر زبائن هذه الشركة مثل جنرال موتورز، وفورد، وكرايزلر، وداوكورنينغ، هذه جميعها لديها مجموعات تدريب داخلية وتضع برامج تدريب لمورّديها. إن العاملين في المبيعات في شركة غلوب يستفيدون من عروض التدريب التي يقدمها الزبائن. هذه المقاربة لها فائدة إضافية هي أن العاملين في المبيعات في شركة غلوب يتعلمون التعابير والتقنيات التي يستخدمها الزبائن، الأمر الذي يكسبهم المهارات التي يحتاجونها للانضمام إلى فرق الزبائن.

صاحب مصنع للمواد المستخدمة في رزم البضائع ولديه اثنان وعشرون شخصاً يعملون في البيع في أماكن بعيدة، أدرج ضمن الاجتماع السنوي للمبيعات يومين للتدريب على النوعية. واستفادت شركات أخرى من التدريب الذي توفره معارض صناعية ومؤتمرات، أو توفر هي أشرطة ڤيديو للتدريب، وبرامج دراسية ذاتية التوجيه، أو تدريباً بمساعدة الكومبيوتر للعاملين لديها في المبيعات. غير أن العاملين في المبيعات بحاجة إلى استخدام المهارات التي يكتسبونها، فبدون تنمية هذه المهارات لا يلبثون أن يخسروها.

لقد وجدت شركات عدة طرق لإشراك العاملين في المبيعات في أماكن بعيدة، في فرق تحسين متعددة الوظائف. ومن الواضح أن الطريقة الأغلى كلفة هي إحضار العاملين في المبيعات إلى المقر الرئيسي للشركة لحضور اجتماعات دورية للفرق، في هذه الحالة، تنظم الفرق في اجتماعات أقل

عدداً ولكنها أطول، فيختصر عدد الرحلات ويهيأ لفريق أكثر كفاءة. ثمة مقاربة أخرى هي إحضار العاملين في المبيعات لكي تسند إليهم واجبات مؤقتة بدوام كامل. وهذه المقاربة هي الأفضل من حيث الكلفة. وتساعد على تحقيق مهمة الفريق بسرعة. غير أنها تترك منطقة عمل هؤلاء الأعضاء غير مغطاة خلال مدة تكليفهم بالعمل المؤقت.

إحدى أدوات الاتصال التي تهمل في كثير من الأحيان ولكنها فعالة جداً هي عقد المؤتمرات عن بعد. فجميع العاملين في المبيعات لا يحتاجون للمشاركة في اجتماعات الفرق سوى جهاز الهاتف. إن عقد المؤتمرات عن بعد بالتضافر مع اجتماعات يحضرها الأعضاء شخصياً ويخطط لها بصورة حسنة هي أيضاً مقاربة منخفضة الكلفة نسبياً. (إن الفصل السابع يبحث أشكال أخرى من التكنولوجيا لضم أشخاص عاملين في المبيعات في أماكن بعيدة إلى فرق متعددة الوظائف).

متى يُستخدَم فريق العمل (ومتى لا يُستخدَم)

خلال هذا الفصل بكامله رأينا كيف تَستخدِم الشركات الرئيسية الفرق استخداماً ناجحاً في المبيعات والتسويق. وهذه الفرق هي فرق لحل المشاكل ولعمليات تحسين، ولاغتنام فرص بل ولمشاريع إدارية. غير أن هذا لا يعني أن الفرق يجب أن تستخدم في كل الأوضاع. فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد في اتخاذ القرار بشأن متى يكون مناسباً استخدام الفرق في مؤسسات المبيعات والتسويق.

أولاً؛ يجب مراجعة عوامل النجاح الحاسم للفرق، وهذه يُفترض أنها عامة وشاملة ومعظمها تملكها الإدارة. ويجب اللجوء إليها إذا كان لابد للفرق من النجاح في أي مكان في المؤسسة. بعد ذلك تُطرح الأسئلة التالية:

- هل الإدارة ملتزمة فعلاً باستخدام الفرق؟
- هل تلجأ الإدارة إلى عوامل النجاح الحاسم؟

- هل الإدارة مستعدة لأن تسند إلى الفرق التفويض الضروري الذي تحتاجه للقيام بمهمتها؟

إذا كان الجواب على أي من هذه الأسئلة هو بالنفي، عندئذ تكون محاولة استخدام الفرق سبباً في إحباط أعضاء الفريق ولن تحقق أهداف الفريق. أما إذا كان الجواب على كل هذه الأسئلة بالإيجاب، فالخطوة التالية هي النظر في فوائد استخدام الفرق واتخاذ القرار بشأن مدى أهمية هذه الفوائد للمؤسسة. ومن أجل المراجعة تستخدم نتائج الفرق في:

- الطرق الجديدة الخلاقة لاغتنام الفرص وحل المشاكل وتحسين مناهج العمل التجاري.
- التعاون والتنسيق والتواصل وخاصة بين الأشخاص من دوائر مختلفة ووظائف مختلفة.
- الالتزام بمنهاج عمل.
- الإنتاجية الأكبر.
- الاستخدام الأفضل لمهارات الأشخاص وقدراتهم.
- التنمية الشخصية لأعضاء الفريق.
- المعنويات الأعلى بين أعضاء الفريق.

لننظر الآن في أوضاع الفرق التي تتقن العمل. أولاً هي فرق فعالة جداً في حل المشاكل. وقد أصبحت حجر الزاوية في جهود تحسين النوعية في معظم الشركات. وعند النظر في إمكانية استخدام فريق عمل لمعالجة إحدى المشاكل يكون من الأسهل اتخاذ القرار أولاً متى لا يجوز استخدام الفريق. وفيما يلي الظروف التي تستبعد استخدام فريق:

- عندما لا يكون هناك وقت للبحث. فعندما يحدث حريق لا يشكل الناس فرقاً لتحديد السبب بل يغادرون المبنى الذي اشتعل فيه الحريق.

- عندما لا تكون المشكلة مهمة. فلا أحد يتحمس لحل مشكلة ليست هامة ولا حتى أن يشارك في تدريب فرق.
- عندما يكون الحل معروفاً. لقد شُكلت فرق لتكون جاهزة للمشاركة في حلول مقررة مسبقاً. هذا هدر للوقت وأسلوب فاشل.
- عندما يكون الموضوع من اختصاص عمل شخص ما. إن إحالة إحدى المشاكل إلى فريق بعد أن تكون قد أحيلت إلى شخص ما لحلها لا تختلف عن إسناد العمل نفسه إلى شخصين مختلفين. وهذا أسلوب سيء في الإدارة.
- عندما يكون فرد واحد يتمتع بخبرة أكبر. عندما يكون شخص واحد خبيراً وله قدرة حل مشكلة ما وعندما لا يسهم أعضاء الفريق الآخرون بأي شيء في الحل، يكون تشكيل الفريق أمراً فائضاً عن الحاجة.

كما رأينا الفرق هي أيضاً تنظيم الخيار في تحسين نهج العمل التجاري. فعندما يشكَّل فريق عمل يضم ممثلين عن كل نشاط هام في النهج وكذلك موردين وزبائن، تكون جميع المصالح الرئيسية ممثلة في الفريق. وعندها يمتلك أعضاء الفريق المعرفة التي يحتاجونها لتوثيق كيفية سير النهج حالياً، وتحديد متطلبات الزبائن وقياس مردود العملية، وتعريف المشاكل، وتحليل الخطوات، وإجراء التحسينات أو التوصية بإجرائها. وحتى عندما يستخدم أشخاص من خارج نهج ما لتحسين هذا النهج فإنهم بحاجة إلى معلومات من الذين يقومون بالعمل فعلاً، والأشخاص الذين من خارج النهج سيكون عملهم أفضل إذا ما شكلوا فريقاً.

إن فرق المبيعات تعمل عملاً جيداً عند تغطية زبائن رئيسيين كباراً. وهذه الفرق التي تهتم بزبائن كبار إنما تعمل من أجل الأهداف المشتركة للزبائن بصورة عامة ولأهداف المبيعات. ومع أن كل شخص في الفريق هو عامل مبيعات فإن بإمكان كل واحد أن يأتي بمجموعة مختلفة من المهارات أو الخبرات إلى الزبون. وفريق المبيعات إلى زبون كبير يقدم أيضاً الدعم عندما يمرض أفراد من أعضاء الفريق، أو يتغيبون في إجازة، أو يتغيبون

لأسباب تتعلق بالعمل التجاري، وكبار أعضاء الفريق يساعدون في تدريب، وتطوير، وتعليم الأعضاء الأصغر سناً. وعندما يترك الأعضاء الأكبر سناً الفريق يكون الأعضاء الأحدث عهداً مستعدين للارتقاء إلى مستويات أعلى من المسؤولية. ومثل هذه الفرق يمثل أيضاً الاستمرارية للزبائن حتى عندما يغادر أفراد من أعضاء الفريق ويحل محلهم أعضاء جدد.

تستخدم شركات عديدة فرق زبائن تتضمن أشخاصاً عاملين في المبيعات وممثلين لوظائف أخرى كالوظائف الفنية والمالية والإدارية ووظائف الخدمات. هذه الفرق المتعددة الوظائف تعمل عملاً جيداً في مناطق مبيعات يوجد فيها زبائن كبار في صناعة محددة أو موقع جغرافي محدد. وهي تشجع توحيد الهدف والتركيز على حاجات الزبائن بدلاً من التركيز على الأهداف المتفرقة لعدة دوائر داخل الشركة.

إن وضع فرق المبيعات موضع العمل يجب أن يكون له معنى، وخاصة بالنسبة للعاملين في المبيعات المشاركين في هذه الفرق. إن ضم جميع العاملين في أحد مكاتب المبيعات إلى أحد الفرق وتحديد هدف مشترك لهم لا يتفق مع هذا المعيار. فالعاملون في المبيعات يسمون ذلك اشتراكية أو يطلقون عليه اسماً أسوأ. ذلك أن خيرة العاملين في المبيعات ينهضون بعمل الفريق بينما يختبىء الأسوأ أداء، وتنخفض الإنتاجية والمعنويات.

في دائرة التسويق العديد من الأنشطة هي بشكل مشاريع. وهي تتطلب أشخاصاً من اختصاصات مختلفة يعملون معاً من أجل هدف مشترك. إن الإعلان عن منتج جديد قد يتطلب خبرة في التنظيم وإقامة معارض تجارية، وكتابة نشرات إخبارية، وتصميم كتيبات دعائية وكاتالوجات، وتحديد الزبائن المحتملين. في شركة ستيلكيس فريق طرح المنتَج الجديد يتضمن أشخاصاً من مجموعة اتصالات التسويق وربما موردين خارجيين. وقد يكون في التسويق مشاركون في فرق متعددة الوظائف لتطوير المنتج، على غرار فرقة توردس في شركة فورد، أو فرق شركة كرايزلر.

ليس كل نشاط في التسويق هو جهد جماعي. لابد من الانتباه إلى الأنشطة الإبداعية مثل العمل الفني لإنتاج كتيب دعاية، أو تصميم كاتالوج، أو إعداد رسم لأغراض الدعاية. هذه الجهود كلها يرجَّح أن تترك للعمل الفردي الخلاق. والأشخاص الذين تسند إليهم هذه الأعمال قد يكونون أعضاء فريق عند تنسيق المشروع وضمان وجود هدف مشترك، إلا أنهم فنانون عندما يُنظر إليهم من حيث مهنهم.

الخلاصة

فرق العمل ليست مناسبة لكل واحد أو لكل وضع ولكن يفترض أن كل مؤسسة يمكنها الاستفادة من التوسع في استخدام فرق العمل. وهذا يصدق خاصة في دوائر المبيعات والتسويق. فهذه الدوائر يمكنها استخدام فرق العمل في كل جمع بين المدى، والحجم، والمهمة، والسلطة، والمدة. وهذه الفرق تبني على أساس تداؤب أعضاء الفريق، وتحسّن الاتصال والمشاركة، وتزيد الإنتاجية، وترفع مستوى معنويات المستخدَمين، وتوفر ندوة للتطوير الشخصي. ولتحقيق هذه الفوائد لفرق المبيعات والتسويق، يجب أن تكون المؤسسات مستعدة للتنبه إلى عوامل النجاح الحاسم من جهة والمسائل التي تنفرد بها فرق المبيعات والتسويق من جهة أخرى. وعندما تفعل المؤسسات ذلك، تكون قد خطت خطوة كبيرة أخرى باتجاه ثقافة المؤسسة المنفتحة التي هي موضوع الفصل التالي.

الفصل السادس

ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة

«إذا كنت تفعل دائماً ما سبق أن فعلته دائماً، فإنك ستحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه دائماً». هذا المثل الإيرلندي القديم كان صحيحاً بالنسبة للعمل التجاري على مدى سنين عديدة، وتطورت ثقافات الشركات التي كانت تعمل في بيئة مستقرة نسبياً. وقد تكونت هذه الثقافات خلال زمن عندما كانت قوى وتكنولوجيا السوق الخارجية تتغير ببطء، هذا إذا كانت تتغير فعلاً. ولم تكن المنافسة شديدة وبالتأكيد لم تكن عالمية. في المصانع كانت خطوط الإنتاج طويلة والنماذج قليلة، والتغييرات يمكن التنبؤ بها، والزبائن من السهل إرضاؤهم. ولم تكن الشركات قادرة أن تقرر ماذا تريد أن تصنع وتبيع دون أن توجه اهتماماً كبيراً إلى رغبات زبائنها وحاجاتهم. والمستخدَمون لم يكونوا على مستوى جيد من التعليم وكثيرون كانوا سعداء أن يجدوا عملاً. والثقافة كانت تشجع الوضع القائم وتقاوم التغيير الكبير والسريع.

هذه الأمور كلها تبدلت. فالمؤسسات أخذت تدرك أنك «إذا كنت تفعل دائماً ما سبق أن فعلته دائماً، فإنك ستحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه دائماً، إلى أن يتبدل الوضع». في بيئة العمل التجاري يكاد ذلك أن يكون أمراً يومياً. فالمؤسسات من أجل المحافظة على بقائها تحتاج إلى ثقافة تدعم التبدل والتحسين المستمرين. وبعضها حالفها الحظ أن تكون ثقافتها ناتجة

عن أفكارها. وأدركت مؤسسات أخرى أن بعض عناصر ثقافتها الراهنة لم تعد مجدية ولذلك فإنها تبدل هذه العناصر. إنها تعمل من أجل التغيير وتستمع إلى الزبائن، وتركز على المناهج، وتستخدم فرق العمل. هذه الممارسات وغيرها التي يصفها هذا الفصل تؤلف ثقافة المؤسسة المفتوحة.

تعبير ثقافة المؤسسة المنفتحة مصدره مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة (1991) للنهائيات الأولى لجائزة بالدريج، عندما كان يستخدم هذا التعبير لوصف المرونة، والتحديد، وإزالة الحواجز الداخلية، والمعنويات العالية، لدى الشركات الرئيسية. هذه كلها أمور هامة، ولكن ثقافة المؤسسة المنفتحة تشمل ماهو أكثر من هذه الأشياء الأربعة. ويستخدم الكتاب هذا التعبير لتسميته سلسلة من العناصر التي إذا مورست معاً، يزداد النمو والتحسين المستمران.

عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة

يمارس أعضاء ثقافة مؤسسة منفتحة درجة عالية من الوعي بشأن ما يجري ضمن المؤسسة ذاتها، وصناعتهم بكاملها، وزبائنهم والعالم من حولهم. ومع أنهم يركزون على مهامهم الفردية ومهمات فرقهم ودوائرهم، فإنهم يلقون نظرة شاملة على المؤسسة وعلى كيفية تناسقها مع مورديها، وزبائنها، ومستهلكي منتجاتها ومجتمعها.

ويستمع أعضاء المؤسسة المنفتحة إلى زبائنهم، ومورّديهم، ومستخدميهم، ويتخذون إجراءً إزاء ما يعلمونه. والثقافة تغذي تقاسماً منفتحاً للمعلومات، وهي تشجع الإبداع والتجديد في منتجات وخدمات الشركة وأساليب ومناهج عملها. والأشخاص يقيسون نتائج إجراءاتهم ويحتفلون بنجاحاتهم، ويفكرون في إخفاقاتهم ويتعلمون منها. وكل هذه الأنماط من السلوك تقوم على أساس الثقة المتبادلة في كامل المؤسسة.

لننظر إلى التباين بين هذه السلوكيات وما يحدث في الشركات ذات الثقافة المنغلقة عند مقارنتهما. في هذه الشركات يبدو أن الأشخاص يفتقرون

إلى وعي يتعدى مجال مسؤولياتهم، وهم ينطلقون من نظرة شخصية، ومن وجهة نظر الدائرة التي يعملون فيها ولا يشعرون أو لا يهتمون بطرق علاقة أعمالهم مع زبائنهم ومورديهم الداخليين والخارجيين. كما أنهم يؤدون أعمالهم في حالة من فقدان الحس المؤسسي. والأشخاص في ثقافة المؤسسة المنغلقة يكتمون المعلومات، معتقدين، خطأ، أن الاحتفاظ بالمعلومات يمنح المرء قوة. وهذه الثقافة تثبط العزم على الإقدام على مجازفات، وعلى التجديد، وحتى على التغيير ذاته. والقياسات تقتصر عادة على الأداء المالي. وقلما يستمع الأشخاص في ثقافات المؤسسات المنغلقة إلى زبائنهم، وحتى عندما يستمعون إليهم فإنهم يقاومون اتخاذ إجراء ذي جدوى على أساس ما علموه، والموقف السائد في معظم الثقافات المنغلقة هو موقف عدم الثقة.

والجدول رقم 6 ـ 1 يقارن بين الخصائص الإضافية للثقافتين المنفتحة والمنغلقة في إحدى مؤسسات المبيعات لإظهار التباين بينهما. وهذه بطبيعة الحال، مظاهر تطرف في الثقافة. والحقيقة أنه لا وجود لثقافة مؤسسة منفتحة بالكامل أو منغلقة بالكامل. إن درجة الانفتاح تختلف ضمن المؤسسة من فرد إلى فرد ومن دائرة إلى دائرة ومن قسم إلى قسم. ومع ذلك تبقى الإشارة إلى أن الثقافات في الشركات الرئيسية تتجه إلى مزيد من الانفتاح أكثر مما هي الحال في الشركات الأخرى.

إن ما تبقى من هذا الفصل يبحث في هذه الخصائص السبع للثقافة المنفتحة: ممارسة الوعي، اتخاذ نظرة شاملة، التشكيك في كل شيء، تقاسم المعلومات، اتخاذ الإجراء المستند إلى معلومات، منح الأشخاص والفرق سلطات، والتعليم والتحسن باستمرار.

الجدول 6 ـ 1 الثقافتان المنفتحة والمنغلقة في مؤسسات المبيعات

ثقافة منفتحة	ثقافة منغلقة
إدارة المبيعات تقر بتوجه نحو شراكات مع الزبون وتغييرات في الطريقة التي تقيس بها العاملين في المبيعات وتقدم لهم التعويضات وتشجع العلاقات الطويلة الأجل في المبيعات	إدارة المبيعات تتجاهل التوجه نحو الشراكات مع الزبون وتحافظ على خطة مبيعات لمنح عمولة كاملة وهي خطة عمرها ستون سنةً تشجع المبيعات الصغيرة وقصيرة الأجل.
العاملون في المبيعات يتقبلون التغييرات بطريقة البيع ويدعمون المنتجات والخدمات	العاملون في المبيعات يقاومون استخدام تكتيكات جديدة في المبيعات.
دائرة المبيعات مرنة ومتجاوبة في التعامل مع الزبائن	دائرة المبيعات متصلبة وبيروقراطية في تعاملها مع الزبائن
إدارة المبيعات تشجع العاملين في المبيعات على تجربة مقاربات جديدة في المبيعات وفي خدمة زبائنهم	إدارة المبيعات تصر على استمرار البيع بالطريقة التي اتبعتها دائماً.
الإدارة تشجع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في المبيعات	الإدارة تشجع التنافس بين العاملين في المبيعات
دائرة المبيعات تعمل بشكل وثيق مع الآخرين في المؤسسة من أجل خدمة الزبون	الدوائر هي عبارة عن صوامع في المؤسسة تتنافس أكثر الأحيان مع بعضها بعضاً.
العاملون في المبيعات يتقاسمون المعلومات فيما بينهم ومع الدوائر الأخرى	العاملون في المبيعات يكتمون المعلومات
كل شخص يشك في كل شيء، ويبحث عن طرق للتحسين، وليس عنده بقر مقدس	الأشخاص يتقبلون بصورة عامة الوضع القائم على اعتبار «هكذا كانت الحال دائماً».
الأشخاص والفرق يملكون سلطات والعاملون في المبيعات عند الخط الأمامي يستطيعون اتخاذ قرارات	الإدارة تتخذ كل القرارات الرئيسية
مؤسسة المبيعات تتعلم وتحسن باستمرار	مؤسسة المبيعات كثيراً ما تكرر نفس الأخطاء
العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات والشركاء في التوزيع والزبائن قائمة على الصراحة والثقة	العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات وشركاء التوزيع والزبائن قائمة على السرية والخوف.

ممارسة الوعي

حجر الزاوية في ثقافة المؤسسة المنفتحة هو الوعي. وممارسة الوعي تعني الاطلاع على ما يجري خارج إطار العمل المباشر للمرء أو خارج إطار نشاطه أو مشروعه. ولا يكون هذا الأمر سهلاً بصورة دائمة عندما يجابه الأشخاص معالجة المشاكل اليومية أو المشاريع الجارية أو تحقيق كوتا المبيعات الشهرية. ولكن بدون وعي تخسر المؤسسة جدوى معرفة ما يجري من حولها في العالم.

إن الشركات الرئيسية تشجع العاملين فيها على ممارسة الوعي وهؤلاء الأشخاص يتقبلون المعلومات في أوانها والمعرفة التي يجلبها لهم الوعي. ومع تزايد الوعي تأتي سرعة التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والصناعية، والتبدلات في متطلبات الزبائن، والأسواق الجديدة، والتقنيات الجديدة والأنشطة التنافسية. وتستخدم الشركات هذه المعلومات لتصميم منتجات وخدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة للقيمة المضافة، ولخدمة الزبائن وتحسين العمل التجاري، وابتكار مقاربات تسويق ومبيعات جديدة.

والوعي يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، وأعضاء الشركات الرئيسية يمارسون كلا النوعين. والأشخاص ذوو الوعي السلبي يوجهون بعض انتباههم إلى الأشياء التي تجري من حولهم، بما في ذلك الأشياء التي خارج نطاق عملهم المعتاد ومسؤولياتهم، ولكنهم لا يبحثون بالضرورة عن فكرة منتج جديد أو خدمة جديدة، أو طريقة لحل المشكلة، أو طريقة لتحسين نهج. ولكنهم لكونهم متآلفين مع بيئتهم يحصلون دائماً على أفكار جديدة وعلى نظرات في العمق يستطيعون تطبيقها عند الحاجة. ولنتذكر كيف تعرفت شركة سوني على الحاجة إلى جهاز تسجيل محمول فطورت جهاز ووكمان. هذا الجهاز جاء نتيجة مراقبة كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة للشباب وهم يحملون ويستعملون أجهزة تسجيل بشكل صناديق، وهي الأجهزة التي كانت متوفرة في ذلك الحين.

أما الأشخاص ذوو الوعي الإيجابي فإنهم يوجهون إنتاجهم إلى ما وراء بيئة عملهم اليومي بحثاً عن معلومات وأفكار جديدة. ومن الجلي أن الوعي الإيجابي يشمل الاستماع إلى الزبائن ووضع علامات إسناد في المؤسسات ذات المستوى العالمي. وهو يشمل أيضاً قراءة الكتب والمجلات الفصلية، والمشاركة في تنظيمات خارجية، وحضور ندوات ومؤتمرات، والاتصال عن طريق شبكة الاتصالات مع المحترفين في شركات أخرى. ومع أن كل هذه الأمور تبدو واضحة فإن من المدهش أن نعرف عدد الشركات التي لا تشجع العاملين فيها على اغتنام فرص التعلم القائمة.

يصف جيمس أ. بيلاسكو ورالف س. ستيبير في كتابهما «طيران الجاموس Flight of the Buffalo» (1993)، برنامج وعي إيجابي في إحدى الشركات. لقد استعارت هذه الشركة هذا الأسلوب من المؤلف جون نيسبيت ومن وكالة المخابرات المركزية الأمريكية، وهم يطلقون على هذا البرنامج اسم: «اقتطع واستعرض وراجع». إن كل شخص في الشركة يستعرض عشر مجلات دورية لا يقرؤها عادة كل شهر. وكل شخص يقتطع كل المقالات التي يرى أنها مثيرة للاهتمام بشأن التوجهات المستقبلية ويجمعها في المصنف. ويقتطع الأشخاص أيضاً إعلانات ومقالات ووسائل رأي. وأي شيء يرون أنه يمكن أن يؤثر على العمل التجاري في المستقبل، مهما بدا أنه مغرق في البعد في ذلك الحين. والشركة بكاملها مقسمة إلى «خلايا مراجعة» مؤلفة كل منها من سبعة أعضاء ينتمون إلى دوائر مختلفة. وهؤلاء يداورون مصنفات المقالات التي اقتطعوها بين أعضاء خليتهم شهرياً بحيث يراجع كل واحد المقتطعات الموجودة في المصنفات السبعة جميعها.

ويجتمع الأعضاء السبعة في كل خلية مراجعة مرة كل ثلاثة أشهر ويبحثون الاتجاهات الهامة التي لاحظوها في المواد التي اقتطعوها من المجلات وقاموا بمراجعتها. والبحث يدور حول ثلاثة أسئلة:

- ما هو الحدث المستقبلي الذي سيكون له أعظم الأثر على عملنا التجاري؟

- ماذا سيحدث عندما يقع الحدث؟
- ماذا نستطيع أن نفعل الآن استعداداً لذلك الحدث؟

تجري كل ستة شهور مراجعة الاتجاهات ويتشارك جميع من في الشركة في معرفة النتائج. يقول بيلاسكو وستاير «إننا نحصل على العديد من الأفكار، ولك أن تتخيل وجود 700 شخص جميعهم يستطلعون ويقتطعون ما في المجلات ويراجعونه! لم نعد نضع غشاوة على عيوننا. إننا نسمع وقع الأقدام. يأتي زبائننا إلينا ليعرفوا ما هو آتٍ. ونحن نجري العديد من الأبحاث حول الإجراءات المناسبة، ونحصل على الكثير من الاتزان بأسلوب عمل مستقبلي بمجرد انتهاء المباحثات». (الصفحات 129 ـ 135).

ومع أن هذا البرنامج قد يكون فيه شيء من الصفة الرسمية بالنسبة لمعظم المؤسسات، فإنه مثال حقيقي لما تعنيه ممارسة الوعي ممارسة حقيقية.

معظم المديرين غير ملمين بفكرة الوعي. غير أن المديرين في الشركات الرئيسية يدعون إلى ممارسة الوعي عبر سلوكهم وعبر سياسات مؤسساتهم وممارساتها في العمل التجاري. إنهم نماذج للسلوكيات التي يثمنونها، ويمارسون الوعي السلبي والإيجابي. وهم يستمدون المعلومات والأفكار الجديدة من الكتب والمجلات والبرامج المسجلة على أشرطة والمؤتمرات والندوات، وكثيراً ما يكونون أعضاء نشيطين في جمعيات مهنية.

إن الشركات الرئيسية تشجع الوعي لدى مستخدميها، وهي تقدر فيهم النظرة الثاقبة والأفكار الجديدة بكل الأساليب سواء التربيت على الظهر أو منحهم تقديراً رسمياً ومكافأة. وهذه الشركات تشجع التعلم لدى مستخدميها بواسطة دفع بعض أو كل نفقات الاشتراك في جمعيات مهنية، أو رسوم حضور ندوات ومؤتمرات، أو الاشتراك في مجلات أو شراء كتب. وهي تعزز رغبتهم في الحصول على المعلومات التي يقدمها لهم الوعي بجعلهم يتقبلون المعلومات والأفكار الجديدة التي يجلبها لهم الوعي.

اتخاذ نظرة شاملة

في بيئة المبيعات والتسويق الحالية الشديدة التوتر، من السهل أن يجد المرء نفسه وسط أزمة اللحظة. فهناك أنشطة منافسة، وتطرح منتجات جديدة في السوق، وهناك طلبات من الزبائن، وكم كبير من المسائل اليومية الأخرى. هذه الأوضاع كلها تتطلب نظرة محلية شديدة التركيز، وهذا التضييق يتعقد في ثقافات المؤسسات المنغلقة، التي تميل إلى اتخاذ نظرة أبوية حتى في أحسن الظروف. غير أن الشركات ذات الثقافات المنفتحة تشجع العاملين فيها على كل مستوى أن يسيروا خطوة إلى الوراء للابتعاد عن ضغوط مسؤولياتهم الفردية ومسؤوليات دوائرهم وذلك من أجل إلقاء نظرة شاملة. وإلقاء النظرة الشاملة يعني النظر إلى أبعد من حدود عمل الفرد أو دائرته. ويمكن اتخاذ النظرة الشاملة من منظورين: منظور المؤسسة يظهر كيف يتجمع الأشخاص معاً أو كيف ينتظمون وكيف تبدو المجموعات وكيف علاقتها الواحدة مع الأخرى. المنظور الآخر هو منظور الأنظمة وهو يبيّن كيف يجري العمل واقعياً عبر مناهج، وكيف تتوحد هذه المناهج لتشكل أنظمة. ومنظور المؤسسة هو الأكثر شيوعاً بكثير. فالناس يميلون إلى التفكير بمفهوم شركتهم أو القسم أو الدائرة التي يعملون فيها وبمفهوم فريق العمل أكثر مما يفكرون بمفهوم المناهج والأنظمة التي يشاركون فيها. بيد أن كلا المنظورين له قيمته في تحسين المبيعات والتسويق.

منظور المؤسسة

عند اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة فإن سير الخطوة الأولى إلى الوراء تعطي صاحبها نظرة على كامل الشركة وتبين له كيف أن مختلف الدوائر والأقسام مرتبة ضمن الشركة. والسير خطوة أخرى إلى الوراء يضع الزبائن والموردين في الصورة، والسير خطوة ثالثة إلى الوراء يوفر نظرة تشمل كل العناصر في سلسلة التموين والبيئة التي تعمل فيها هذه السلسلة. والنظرة عند كل مستوى تحقق بصورة تدريجية درجة أكبر من الوعي لكيفية

تناسق كل الأجزاء. إن معرفة كيفية تناسقها معاً ونوع علاقتها مع بعضها بعضاً هي أمر هام لعملية التحسين.

النظرة الشاملة للشركة

إن اتخاذ نظرة شاملة للشركة يؤكد بعض فوائد تنظيم الوظائف. ذلك أن هذا يوفر المزيد من الكفاءة بالنسبة للعديد من الأعمال والأنشطة. إن وضع أشخاص ذوي كفاءات متماثلة معاً في دائرة واحدة قد يعني أن الشركة تحتاج عدداً أقل من الأشخاص للقيام بنفس الكمية من العمل. ودائرة المشتريات قد تجعل بالإمكان توحيد الطلبيات، وتخفيض عدد الموردين، والحصول على حسومات. إن عمل التسويق الموحد يحقق مزيداً من الكفاءة ويجعل تنسيق البرامج أسهل ويوحد اتصالات التسويق ويقدم صورة موحدة للزبائن. إن مجموعة موحدة من العاملين في المبيعات تعني أن هناك جهة واحدة يتصل بها الزبون. وعندما ينظم الأشخاص حسب وظائفهم أو مهنهم تسهل أيضاً مهام الإدارة من حيث التدريب والتقييم والتعويض وتطوير مسيرة الفرد العملية.

غير أن النظرة الشاملة على مستوى الشركة تبين أيضاً مساوىء التنظيم الوظيفي. فالدوائر والأقسام تميل إلى إيجاد عقلية الصوامع فتنكمش على ذاتها وتنسى أن هدفها هو خدمة زبائنها. وهذه الدوائر والأقسام مبتكر مناهج مصممة لتسهيل الحياة لنفسها بدلاً من أن تخدم مصالح زبائنها ومصالح الشركة عامة. ذلك أن الشركة تقيس أداء كل دائرة وكل قسم وتتنافس مع بعضها بعضاً بما يلحق الضرر بالشركة وزبائنها.

ومع نمو الشركات فإنها كثيراً ما تنشىء أقساماً بكاملها لكل خط إنتاج جديد. وهذه الأقسام كثيراً ما تنطوي على نفسها وتشمل كل الوظائف التي تحتاجها من أجل التطور والتسويق وتسليم الطلبيات ومساندة منتجاتها وخدماتها بما في ذلك عمال المبيعات الملتزمون. ومع وجود عدد محدود من المنتجات يستطيع العاملون في المبيعات أن يصبحوا خبراء في منتجاتهم.

ومع التحكم الكامل بالمنتج بدءاً من نشوء فكرته إلى تسليمه للمشتري يمكن أن تعتبر إدارة القسم مسؤولة مسؤولية كاملة عن أداء العمل التجاري في القسم.

إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة يكشف بعض المشاكل المرتبطة بهذا الأسلوب. أولاً قد تجعل الشركة عاملي مبيعات من أقسام مختلفة يزورون نفس الزبون. وهذه ليست فقط طريقة عديمة الكفاءة في استخدام الموارد البشرية بل إنها تتناقض مع هدف معظم الزبائن بتخفيض عدد عاملي المبيعات الذين يزورونهم. إضافة إلى ذلك، إذا كان هناك تراكب بين خطي إنتاج فقد يتسلم الزبون مقترحات متناقضة من نفس الشركة، وعندما تعرض شركة واحدة عدة مقترحات، فالرسالة واضحة. ومفاد الرسالة أن الشركة لا تعرف الحل الأفضل وأن على الزبون أن يوجد هذا الحل. كذلك، ما لم تكن أنشطة القسم وأساليب عمله منسقة، فإن الزبون قد يتلقى عدة فواتير ويعمل بموجب عقود مختلفة وظروف وشروط مختلفة. وهذا من وجهة نظر الزبون يكاد يكون مماثلاً للتعامل مع شركات مختلفة.

ننظر في التحدي الذي واجهه جاك ولش رئيس شركة جنرال الكتريك في سنة 1987، كان لتوّه قد أجرى في الشركة إعادة هيكلة كبيرة، مستحوذاً على أعمال تجارية جديدة وبائعاً أعمالاً قديمة. فكانت النتيجة شركة مؤلفة من اثني عشر عملاً تجارياً كبيراً في ثلاث مجموعات. وتراوحت هذه الأعمال التجارية بين محركات الطائرات، وتصوير الأنظمة الطبية، والمواد الهندسية في مجموعة التكنولوجيا العالية من جهة، والأجهزة الكبيرة، والمحركات الكهربائية، ومعدات توليد الطاقة والإنارة في المجموعة المركزية، من جهة أخرى. أما المجموعة الثالثة والأسرع نمواً فكانت مجموعة الخدمات المالية. وهي كانت تضم أعمالاً تجارية مثل التأمين، والإقراض، والسمسرة، والشبكة التلفزيونية NBC. بعض هذه الأعمال التجارية كان جديداً بالنسبة لأسرة جنرال الكتريك وثقافتها، والبعض الآخر كان جزءاً من المؤسسة منذ عشرات السنين. وكانت كل وحدة من وحدات

العمل التجاري الشديدة التنوع والتباين، شديدة الاستقلال.

يشرح الوضع غاري هاسيناور، مدير المنطقة الغربية السابق لشركة جنرال الكتريك، فيقول: «كان لدينا اثنا عشر عملاً تجارياً تعمل كل منها في استقلالية عن الأعمال الأخرى. وكان يخطر في البال أن من الممكن أن تتصل عشرة أو اثنا عشر منها مع نفس الزبون. واتصالها به يكون على مستويات مختلفة وهي تبيعه منتجات مختلفة. وهي بذلك تتعثر ببعضها بعضاً، دون أن يلقي أي منها بالاً إلى التأثير الذي تتركه تصرفاتها ورسالتها على الأعمال التجارية الأخرى في شركة جنرال الكتريك. كانت كل وحدة من وحدات العمل التجاري مسؤولة عن بيع منتجاتها وخدماتها وكانت تقاس بمعزل عن الأعمال التجارية الأخرى.

ومع أن وحدات العمل التجاري كانت تعمل في استقلالية عن بعضها بعضاً، كان الزبائن ينظرون إلى شركة جنرال الكتريك كشركة واحدة. وهذا خلق مشكلة ضمن شركة جنرال الكتريك عندما توجد مسألة لأحد الزبائن لدى وحدة من وحدات العمل التجاري. فقد كان الزبون ينقل الشراء إلى إحدى الوحدات بدلاً من وحدة أخرى له معها مسألة لم تحل. كان ذلك يؤدي إلى نزاع بين وحدتي العمل التجاري، وكثيراً ما كان الزبون ذاته يتورط في النزاع. لقد كان واضحاً لجاك ولش أن الشركة كانت بحاجة إلى إيجاد أسلوب آخر لتضمن كفاءة جهود مبيعات الشركة، ولكي تظهر الشركة بصورة واحدة أمام الزبائن.

بدأت شركة جنرال الكتريك بتقسيم البلاد إلى أربع مناطق جغرافية وعينت مديراً لكل منطقة، وكان مديرو المناطق الأربعة مكلفين بإيجاد طرق للتنسيق بين أنشطة مبيعاتهم، وتشجيع الاتصالات فيما بينهم، ودعم موارد جنرال الكتريك في سائر وحدات العمل التجاري الاثنتي عشرة ضمن مناطقهم. وكانت مرجعية هؤلاء المديرين المباشرة هي رئاسة شركة جنرال الكتريك. ولم يكن لأي منهم سلطة مطلقة وكان لكل مدير عدد صغير من الموظفين لإنجاز أهدافه. أما العاملون في المبيعات فقد ظلت مرجعيتهم

وحدات العمل التجاري لكل منهم حيث كان يجري قياسهم على أساس أهداف المبيعات قصيرة الأجل التقليدية.

كان على مديري المناطق في الشركة أن يقوموا بمهمة لا يحسدون عليها، هي قيادة اثني عشر عملاً تجارياً مستقلاً كانت في بداية الأمر ترفض أن تقاد. ولإنجاز العمل المسند إليه، شكل كل مدير منطقة في الشركة مجلساً، وكان أعضاء المجالس كبار المديرين في كل وحدة عاملة ضمن الاثني عشر عملاً تجارياً التي تألفت منها شركة جنرال الكتريك. وقد بدأت المجالس تجتمع دورياً مع مدير المنطقة المختص لتعريف المسائل والفرص المشتركة وبحثها. ومع أن الوحدات الفردية العاملة ظلت مسؤولة عن أهداف مبيعاتها قصيرة الأجل، فإنها تعلمت إلى جانب ذلك العمل معاً بتناسق من أجل أفضل المصالح طويلة الأجل لزبائنها وللشركة. وعندما كانت مسائل الزبائن تثار، كان العامل الحاسم هو «ما هو الأفضل للزبون».

كانت مجالس المناطق مضاهية لمجلس شركة جنرال الكتريك التنفيذي. وهذا المجلس التنفيذي مؤلف من رئيس مجلس الإدارة، وكبير المسؤولين التنفيذيين، وقادة وحدات العمل التجاري، وكبار موظفي الشركة. وهدفه هو أن تكون له نظرة شاملة إلى المؤسسة. ومع أن وحدات العمل التجاري كانت في الماضي تركز على قضاياها الفردية دون اهتمام ببقية المؤسسة، فإن ذلك لم يكن منسجماً مع نظرة جاك ولش إلى الشركة، فقد كان يريد أن يتشارك العاملون في الشركة في المناهج والموارد وأن يعملوا معاً كفريق عمل، ومجلس الشركة يوفر لقادة العمل التجاري هيكلية للتركيز على ما يحتاجونه لتزويد محرك شركة جنرال الكتريك بكاملها بالوقود.

كانت لمجلس الشركة التنفيذي نظرة للشركة بكاملها، وكانت مجالس المناطق تهتم بأمور المبيعات والزبائن ضمن حدودها الجغرافية، وكانت الشركة تعطي مجالس المناطق الرؤية، والمدى، والسلطة لعمل كل ما هو معقول لحل المسائل والتعامل مع الفرص. وقد أظهرت شركة جنرال الكتريك عندما أوجدت لمجالس المناطق مكاناً في صورة المجلس التنفيذي

للشركة، التزامها بالأسلوب والأهداف وهذا ساعد في الحصول على مشاركة وتعاون أعضاء مجالس المناطق. وساعد أيضاً في أن تصغي القيادة العليا لشركة جنرال الكتريك إلى مديري المناطق عندما يحتاجون إلى المساندة والموارد.

لقد نشر مجلس المنطقة الغربية بعدة طرق رؤية جنرال الكتريك كشركة واحدة. وأوجد هذا المجلس برامج لأخذ الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية من عمل تجاري لنقلهم إلى عمل تجاري آخر. وأوجد أيضاً منتدى لتبادل المعلومات التكتيكية بين سائر وحدات العمل التجاري وحل المسائل القائمة بين هذه الوحدات. ومع أن وحدات العمل التجاري استمرت في دفع أجور العاملين في المبيعات لقاء ما يبيعون من منتجات وحداتهم، فقد أوجد المجلس طرقاً لتقدير ومكافأة الأشخاص الذين ساندوا رؤية الشركة الواحدة. على سبيل المثال، إذا رأى عامل مبيعات في قسم الإنارة فرصة لإيجار وأبلغ الأمر إلى رئاسة الشركة، فإنه يمكن أن يتلقى مكافأة نقدية وأن ينال التقدير من الإدارة العليا. لقد كانت الرسالة إلى العاملين في المبيعات واضحة. إنهم غير مضطرين إلى مساندة الرؤية، فعدم المساندة لن يسبب وضع علامة سوداء في سجلهم، ولكن العالم سوف يتجاوزهم.

لقد استخدمت جنرال الكتريك قياسين لتحدد مقدار نجاح المشروع: معدل نمو المبيعات والقدرة على تحقيق مكاسب هامة في الإنتاجية واستدامتها. يقول غاري هيسيناور أن المبيعات خلال السنوات الخمس الأولى، في منطقته وحدها، أكثر من تضاعفت. وكان معدل نمو الإيراد المالي السنوي أكثر من ثلاثة أضعاف معدل النمو في الشركة بكاملها، أما مكاسب الإنتاجية لدى العاملين في المبيعات فقد كان قياسها أصعب. غير أن التقدير المتحفظ لقيمة الزمن الذي وفره العاملون في المبيعات بواسطة تقاسم المعلومات كان خمسة ملايين دولار، وكان هذا في منطقة واحدة فقط من المناطق الجغرافية الأربع. ومع حلول نهاية السنوات الخمس الأولى، كان واضحاً أن المشروع ناجح.

لقد أدت نظرة جاك ولش الشاملة إلى مؤسسة الشركة وأعمالها التجارية المستقلة الإثني عشر، إلى نظام فريد في الإدارة. فقد أخذ في الاعتبار تجربة جرت في أواخر الثمانينات من القرن العشرين واستمرت هذه التجربة في التطور، وهي تمثل تغيراً في ثقافة شركة جنرال الكتريك من عقلية الصومعة القديمة إلى موقف الشركة الموحدة. إن مجلس المنطقة الغربية يعزز الآن المجالس المحلية التي نظمت على صورته. وهذا يجعل فوائد أسلوب النظرة الشاملة متوفرة على الصعيد المحلي بحيث تصل إلى المزيد من العاملين في المبيعات والزبائن الصغار.

وجهة نظر في نظام التوزيع

معظم الشركات لا تملك العلاقة الكاملة مع مستهلكي منتجاتها أو خدماتها. فهي تعمل بالتناسق مع بعض تجمعات الوكلاء والسماسرة، والموزعين، والتجار، وباعة المفرق، وممثلي المصانع وآخرين ممن يقدمون خدمات لابتكار نظام التسويق وبيع منتجاتهم. إن النظرة الشاملة تكشف لنا ما هي علاقة هذه المؤسسات بين بعضها البعض وكيف تعمل معاً. لنأخذ أبسط الأمثلة، إنها قناة توزيع ذات اتجاهين في صناعة برامج الكومبيوتر. هذه القناة تشتمل على مصمم والتاجر والزبون. من وجهة نظر مصمم البرامج السؤال هو من هو الزبون ـ هل هو التاجر الذي يبيع المنتج أم المستهلك الذي يشتريه ويستخدمه في النهاية؟ الجواب انه كلاهما. فالتاجر هو زبون يتلقى نسخاً جاهزة من برمجيات كومبيوترات شخصية .P.C، على الأقل ليس بأعداد هامة. ومستهلك المنتج في النهاية هو الزبون النهائي. والمستهلك يحدد المتطلبات الوظيفية للمنتج والنظام الذي يبيعه يوفر هذه المتطلبات ويقدم لها الخدمات. والنظرة الشاملة تظهر التاجر باعتباره جزءاً رئيسياً من النظام، يضيف قيمة بواسطة تخزين المنتج وبيعه، وتحصيل رسوم الترخيص، وربما توفير التدريب المحلي والخدمات. والتاجر باعتباره جزءاً من عمليات البيع والتسليم والخدمة، يجب أن يكون أيضاً جزءاً من عملية التحسين.

في هذا المثال تكمن فرص تحسين نظام التوزيع في ثلاث مؤسسات

مختلفة. ومع ازدياد عدد الوحدات في القناة يصبح اتخاذ نظرة شاملة أكثر أهمية. ويزداد التعقيد عند كل مستوى إضافي. وتزداد أيضاً فرص إيجاد بدائل لأجزاء من النظام. ومن الجلي أن عدة شركات تتخذ وجهة نظر شاملة وتدرك أن أحد السبل السهلة لتحسين نظام التوزيع هو تخفيض عدد المؤسسات الداخلة في هذا النظام.

إن الشركات التي تتخذ وجهة نظر شاملة تدرك أن ما من شيء يحدث فعلاً حتى تستخدم منتجاته أو خدماته. وهي ترى أنها هي شريكة مع كل مؤسسة أخرى في النظام ومشاركة في هدف مشترك. والهدف هو إيجاد علاقة رابحة بصورة مشتركة وطويلة الأجل مع مستهلكين أو مستخدمين نهائيين للخدمات والمنتجات يشعرون بالرضا ويتصفون بالوفاء. ولتحقيق ذلك فإن من هذه المؤسسات المشتركة أن تعرف أنها جميعاً جزء من نظام وأن تعمل معاً لتحسين هذا النظام وتحسين المناهج التي يتألف منها.

ومن أجل اتخاذ وجهة نظر في نظام التوزيع وفهم النظام، تبدأ المؤسسات بإعداد بيان بسير العمل على المستوى العالي، أو تضع خريطة لنهجها، لكي تبين كيف تعمل الشركة وشركاؤها معاً، لابتكار وبيع، وتسليم، ومساندة المنتجات والخدمات. وكما رأينا في الفصل الرابع فإن خريطة النهج تظهر الخطوات التي تشكل المناهج ضمن النظام والمؤسسة التي تنفذ كلاً من هذه المناهج. وتكشف الخريطة أيضاً الأنشطة الفائضة عن الحاجة والثغرات المحتملة والأشياء التي لا يجري عملها ولكن يجب عملها. إن تحليل كل نشاط من الأنشطة يبين مقدار القيمة الحقيقية التي يضيفها.

عندما يرى الشركاء كيف يعمل النظام فعلاً يستطيعون أن يتعرفوا على ما يمكنهم عمله معاً لتحقيق أهدافهم المشتركة. وخريطة النهج سوف تبرز طرق تشذيب المناهج. والشركاء بإمكانهم إلغاء ازدواجية الخطوات التي لا تضيف قيمة وتعريف الأنشطة اللازمة التي لا يمارسها أحد. وبمجرد تحسين الشركات لمناهجها الداخلية يستطيع الشركاء العمل معاً لتحسين نظامهم وتخفيض زمن دورة العمل، وإنقاص التكاليف وتقديم خدمة أفضل إلى

الزبون الحقيقي. كما أنهم يدركون أن من مصلحتهم العليا إزالة الشقاق ومساندة بعضهم بعضاً لتقوية النظام.

إن شركة ويلابريتور في مدينة لاغرانج، بولاية جورجيا، تعرف قيمة النظر إلى الموزعين باعتبارهم جزءاً أساسياً من نظام بيع المنتجات وتسليمها. وتجعل هذه الشركة كبار موزعي منتجاتها يشاركون في عملية اتخاذ القرار وتقرير المنتجات التي يجب عرضها وكيفية بيعها. والمنتدى الذي يستخدم لهذه الغاية هو مجلس مؤلف من أكبر الموزعين من سائر أنحاء البلاد.

إن شركة ويلابريتور رغبة منها في إنجاح عملية اتخاذ القرار تفتح دفاترها لكي يرى أعضاء المجلس وضع القسم وما إذا كان رابحاً أو خاسراً، وما هي الموارد المتاحة من أجل تطوير منتجات جديدة ومن أجل برامج التسويق. وعند توفر هذه المعلومات يكون أعضاء المجلس في وضع يسمح لهم أن يقدموا للشركة المعلومات التي تستند إليها للسعي في إنتاج منتجات جديدة وفي توزيع ميزانية التسويق. وقبل أن يحصل الموزعون على المعلومات المالية لم يكن بوسعهم أن يفهموا سبب امتناع القسم أو عدم قدرته على المشاركة في معرض تجاري أو نشر إعلان دعائي في مجلة تجارية. أما الآن فإنهم مدركون لتكاليف كل نشاط من أنشطة التسويق وبالتالي فإن هؤلاء الموزعين يستطيعون أن يقدروا منافعها بالنسبة إليهم.

وأعضاء مجلس التوزيع قد بدأوا بالتوصل إلى إجماع في قراراتهم. ويقول توم وارن وهو من شركة ويلابريتور: «إن أعضاء المجلس يعرفون أن قرارات المجلس هي قرارات للمؤسسة بكاملها وأن المؤسسة ليست فقط شركة ويلا بريتور، وهم يعرفون أيضاً أنهم لكي ينجحوا يجب أن تكون شركة ويلا بريتور ناجحة». وقد يقرر أعضاء المجلس أن يسندوا، على سبيل المثال، خط إنتاج معيناً. وقد لا تكون لأحد الموزعين فرصة لبيع منتجات هذا الخط لكنه سيساند القرار لأنه يعرف أن هذا القرار هو لخير المؤسسة بكاملها. والنهج قائم على أساس الثقة. وقد كان على شركة ويلابريتور أن تكون مستعدة لفتح دفاترها للجميع بدءاً من الآذن إلى الموزع تسهيلاً للعمل.

وقد كان القيام بذلك نتيجة لقرار صعب اتخذته الشركة ولكن النتائج كانت جديرة بهذا القرار.

إن شركة أوسرام سيلفانيا هي شركة أخرى تعتمد حصراً على التوزيع لإيصال منتجاتها للسوق. وقد عرفت الشركة منذ أمد طويل أن شبكة توزيع فعالة هي ضرورية للنجاح. وهذه الشركة، شأنها شأن العديد من الشركات الرئيسية، توفر للموزعين تدريباً واسعاً على الصناعة والإنتاج وتبقيهم على إطلاع على المنتجات المنافسة وعلى استراتيجيات التسويق. ويشارك الموزعون في كلفة التدريب بدفع رسوم التعليم إلى مستخدميهم الذين يرسلونهم إلى مركز التدريب في شركة أسرام سيلڤانيا.

وتحدو هذه الشركة حذو قسم شركة ويلا بريتور، باستخدام مجلس موزعين كمصدر للمعلومات. وهذا المجلس يقدم احتياجات التدريب والمساندة وبرامج التسويق. ويساعد أعضاء المجلس أيضاً الشركة في تحديد قيمة كل برنامج. وهم يعملون في سوق شديد التنافس في الأسعار، حيث من الأمور الدقيقة مضاهاة فوائد كل برنامج بتأثيره على سعر المنتج. ومن الواضح أن شركة أوسرام سيلفانيا ترى في موزعيها جزءاً لا يتجزأ من نظام التوزيع الذي تعتمده.

إحدى الشركات المستقلة التي تعتمد على التجار هي شركة اغكو. هذه الشركة تبيع جرارات ومعدات زراعية عبر شركة عالمية تضم أكثر من 6600 تاجر. وقد أوجدت هذه الشركة شبكتها القوية هذه بعد أن عرفت أن لا شيء يحدث في الواقع إلا عندما يشتري أحد المزارعين معدات الشركة ويستخدمها. إن بيع المعدات إلى تاجر وتركها مخزونة عنده إنما يزيد تكاليف التاجر. وللتأكد من أن العاملين في المبيعات لدى هذه الشركة يركزون جهودهم على مساعدة التجار في بيع المعدات إلى المزارعين، تدفع الشركة عمولات إلى العاملين في المبيعات عندما يبيع التاجر منتجات الشركة. وهذا يضع حداً لإغراء العاملين في المبيعات بإغراق مستودعات التجار بمنتجات الشركة.

والعاملون في المبيعات لدى الشركة يكرسون جهودهم لإنجاح أعمال التجار بطرق أخرى. فهم يساعدونهم على تطوير خطط العمل التجاري واستراتيجيات التسويق. وهم يعملون معاً لتعريف أكثر الأساليب الفعالة للبيع والتسويق ولإبقاء المخزون دائم التحرك. ففي كل عام يجلسون معاً لتحليل مبيعات العام السابق حسب خط كل منتج، وللبحث عن طرق لزيادة مبيعات المعدات البطيئة التحرك. وتعرف هذه الشركة أن نموها وأرباحها على المدى الطويل تعتمد على نجاح التجار الذين يتعاملون معها (بروير 1995 ب).

وجهة نظر الزبون

عندما تخطو المؤسسات خطوة إلى الوراء لإلقاء نظرة شاملة، تستطيع أن ترى نفسها وفقاً لما يراها الزبائن. ويجب أن نتذكر كيف ابتكرت شركة ايستمان للكيميائيات بياناً لسير العمل الوظيفي يبين الطرق التي يجب أن يسلكها الزبائن الدوليون للتعامل تجارياً مع الشركة. ونظرة الزبون كثيراً ما تكشف مزيداً من الفرص لتحسين المبيعات والتسويق. ومعظم هذه الفرص تكون في مجالين: عدد النقاط التي يجري عندها اتصال الزبون بالشركة، وتوجه العاملين في المبيعات لدى الشركة.

إن إحدى شكاوى الزبون الأكثر تكراراً هي بشأن العدد المفرط لنقاط الاتصال بين الزبون والموردين. وشركة نينكس للاتصالات اللاسلكية تقدم مثالاً ممتازاً. فخلال محاولتها الأخيرة لإعادة هندسة نفسها، درست هذه الشركة شريحة أعمالها التجارية الصغيرة المؤلفة من زبائن مشاركين في ما بين خط واحد وثلاثة عشر خطاً هاتفياً. وقد وجدت شركة نينكس أن هؤلاء الزبائن الصغار يمكنهم الاتصال بها عند أكثر من خمسين نقطة مختلفة. ولنتصور محاولة المحافظة على الثبات وعلى نوعية اتصال الزبائن مع هذا العدد الكبير من النقاط. وقد تكون شركة IBM الأولى من حيث نقاط الاتصال. إن لهذه الشركة أكثر من 1250 رقم هاتف مجاني.

مشكلة نقاط الاتصال الزائد عددها عن اللزوم تزداد تعقيداً في الشركات

ذات الأقسام المتعددة والتي لكل منها مجموعتها الخاصة من العاملين في المبيعات. فشركة3 M تواجه هذا التحدي بوجود خمسة وستين قسماً وثمانين مجموعة من العاملين في المبيعات. ولنتأمل كيف يمكن أن يكون الوضع في سلسلة مكاتب بيع بالمفرق مثل Office Deport, Stapeles, Office Max. لقد عالجت شركة 3 M هذه المشكلة بطريقتين: الطريقة الأولى أن الشركة شكلت مجموعات متفرقة من العاملين في المبيعات لبيع منتجات متعددة الأنواع إلى أكبر التجار المتعاملين معها. الطريقة الثانية هي أن الشركة تسمح الآن بتقاطع بيع المنتجات. على سبيل المثال يستطيع عامل في المبيعات يمثل قسم «الأقراص المتحركة» أن يتسلم طلبية للشحن، وهذا منتج يصنعه قسم آخر. ولكي تضمن الشركة عدم تنافس العاملين في المبيعات مع بعضهم بعضاً، أخذت تدفع عمولات إلى عامل المبيعات الذي يحصل على الطلبية وكذلك إلى عامل المبيعات الذي يبيع المنتج عادة. إن هذا التدبير قد يزيد تكاليف البيع قليلاً ولكن الزبائن يجدونه أكثر ملاءمة لهم.

إن وحدات العمل التجاري في أنظمة توليد الطاقة النووية والطاقة التقليدية، وعلى غرار قسم خدمات الطاقة في شركة ويستنغهاوس تستخدم كل من هذه الوحدات مجموعة بيع خاصة بها. وقد أدى ذلك بالنسبة لشركة ويستنغهاوس أن يقوم اثنان من العاملين في المبيعات بزيارة نفس الزبائن الذين يستخدمون كلا الطريقتين في توليد الطاقة. ويقول تشاك باتريك أحد مديري البرامج في الشركة ان شركته قد أوجدت مجموعة عمل واحدة لتمثيل كلا وحدتي العمل التجاري. ويقول آل هندرشوت، نائب رئيس التسويق في شركة Alliedsignal Aero Space، ان شركته قد خفضت أقسامها من ستة وعشرين قسماً إلى أربعة عشر قسماً وذلك لتخفيض عدد نقاط الاتصال مع الزبائن. كما اتجهت الشركة نحو تحديد اتصال واحد من قبل المبيعات مع كل زبون.

إن النظرة الشاملة لشركة Square D من منظور الزبون يحدد مجالاً آخر للتحسين. فوفقاً لمدير برامج النوعية، غروس كابل، أبلغ زبائن الشركة أن

وثائقها لا تعطي صورة (شركة واحدة). ولذلك طوّر فريق متعدد الوظائف ونفذ معايير جديدة للتوثيق أساسها المعلومات الواردة من الزبون. وقد نتجت عن ذلك صورة الشركة الواحدة التي يفضلها الزبائن.

إن نظرة الزبون تعكس أيضاً توجه المؤسسة. فشركات كثيرة تعترف بأن زبائنها تنظر إليها كشركات تركز على المنتج أكثر مما تركز على الزبون. ولكن، وكما يقول بل فايت ماستر، نائب مدير النوعية السابق في شركة Square D، «نحن نعرف أننا لم نعد نستطيع العيش في عالم التركيز فيه على المنتج». ولقد أعادت شركة بتني باوز تنظيم العاملين عندها في المبيعات وفقاً للتجار المتعاملين معها بدلاً من المناطق الجغرافية وذلك من أجل تقديم خدمة أفضل إلى الزبون. إن العديد من صانعي أجهزة الكومبيوتر الضخمة ينتقلون نحو توجه عاملي المبيعات عندهم إلى الصناعة. فعند تنظيمهم وفقاً للصناعة بدلاً من تنظيمهم وفق المنطقة الجغرافية أو المنتج يكونون أقدر على تحديد وحل مشاكل الزبائن التي لها صفة الفرادة.

كل هذه الخطوات التي اتخذتها هذه الشركات أساسها ما شاهدته عندما ألقت نظرة شاملة من منظور الزبائن. وقد كانت النتائج مزيداً من رضا الزبائن أو في كثير من الحالات انخفاضاً في تكاليف المبيعات.

منظور الأنظمة

مع أن النظرة الشاملة للمؤسسات وكيفية انسجام عناصرها هو أمر مفيد، فإنه لا يكشف دائماً الطريقة التي يتم بها العمل فعلاً. فكما ذكرنا في الفصل الرابع يتم العمل عبر مناهج وهذه المناهج تتجاوز حدود المؤسسات. والنظرة الشاملة تجعل هذا الأمر جلياً. إن السير خطوة إلى الوراء ابتعاداً عن المهمات الفردية يكشف الأنشطة التي يتضمنها النهج. والتراجع خطوة أخرى يظهر النهج بكامله من بدايته إلى نهايته. كما أن رؤية كامل النهج تبين أنه في حالات عديدة يتجاوز حدود الشركة. على سبيل المثال، ان شركات عديدة توقع عقوداً ثانوية مع شركات أخرى للقيام بأنشطة مثل الإعلانات الدعائية

وأبحاث السوق وزيادة المبيعات. ومع أن هذه الأنشطة تتم خارج حدود الشركة إلا أنها تبقى جزءاً لا يتجزأ من نهجها.

والتراجع خطوة أخرى إضافية يبين كيف تتوحد المناهج لكي تعمل معاً بصورة أنظمة كاملة. ومن خلال السعي نحو زيادة الفاعلية والكفاءة، فهم المناهج والأنظمة هو أكثر فائدة من فهم هيكليات المؤسسة. إن تقصي الأنظمة يبين العلاقة بين المناهج وكيفية عملها معاً في خطوط إنتاج الشركة. ولفهم هذه العلاقة نحن بحاجة لمعرفة المزيد عن ماهية الأنظمة ذاتها.

يمكن تعريف (النظام) بأنه أجزاء متفاعلة ومترابطة ومتكاملة. وما من جزء من هذه الأجزاء يستطيع أن يؤدي عملاً وحده، ولكنها مجتمعة قادرة على التأثير في خصائص أو تشغيل النظام. والنظام ذاته يعمل فقط ككيان كامل. أحد أمثلة النظام هي السيارة. فبطارياتها، وجهاز التبريد (الرادييتور) وآلية المقود هي جميعها أجزاء متكافلة ولا يعمل جزء منها وحده. والكائن البشري هو أيضاً نظام. فقلب الإنسان ورئتاه، ودماغه، هي أجزاء متكاملة ولا تستطيع العمل وحدها وبحد ذاتها. وهذا يصدق أيضاً في الشركة. فهي أيضاً مؤلفة من أجزاء لا يعمل أي منها وحده.

والنظرة الشاملة توفر لنا فهماً للنظام بكامله ولأجزائه المتكاملة. والنظام وعملياته يمكن تحسينها فقط عند النظر إليها متكاملة بغض النظر عن الحدود المصطنعة الناجمة عن الدوائر والأقسام الداخلية والموردين الخارجيين والمتعهدين الفرعيين. والمقاربة التقليدية للتحسين هي تناول النظام أو النهج كلاً على حدة ودراسة مهماته وأنشطته على مستوى الفرد أو الدائرة. وهذا يؤدي إلى انتقاص من بلوغ المستوى الأمثل، ويؤدي إلى تحسين عمل أو نشاط على حساب أعمال وأنشطة أخرى ممكنة. ويصدق الشيء ذاته عندما تحاول شركة أن تحسن مناهجها بدون فهم للأنظمة التي هي جزء منها. وعندما يحدث ذلك قد يصبح النظام بكامله واقعياً، أقل فاعلية وكفاءة. ولذلك من الضروري النظر إلى النظام بكامله من أجل تحقيق تحسينات حقيقية.

لنأخذ، على سبيل المثال، عمليات المبيعات والتسويق. إن الشركات

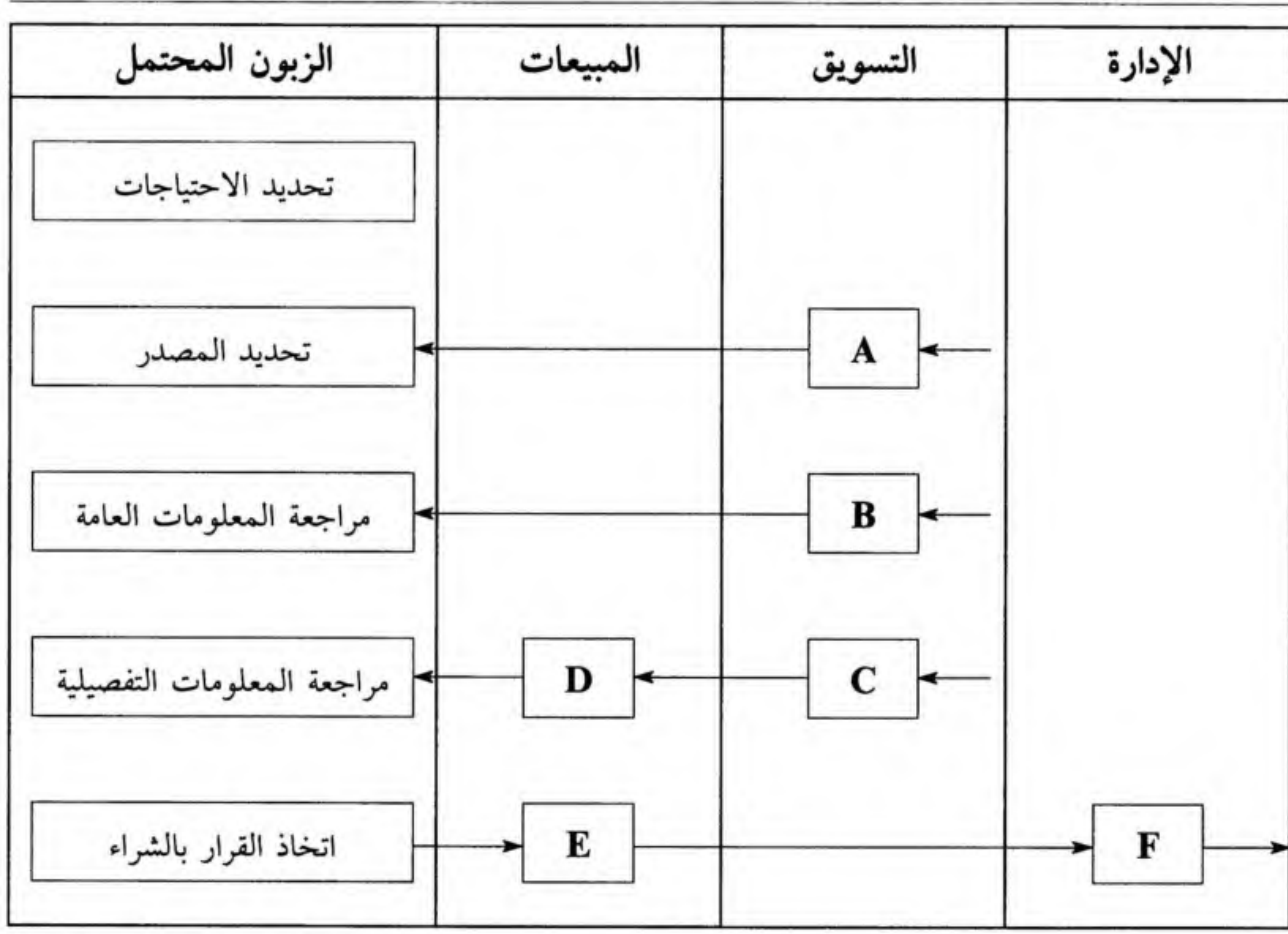
تبحث باستمرار عن طرق لجعلها أكثر فاعلية وكفاءة. والأسلوب الأكثر شيوعاً هو محاولة تفكيكها إلى أنشطة متفرقة كتوليد السبق، وتأهيل الإمكانيات، وتعريف الاحتياجات، وكتابة المقترحات، وإعداد العروض، وختم الطلبيات. والشركة تحاول بعد ذلك أن تحسن كل نشاط ثم تعيد تجميع النهج من جديد.

إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور الأنظمة يوفر طريقة أفضل للتحسين. فالنظرة الشاملة تكشف كيفية ارتباط عمليات المبيعات والتسويق بعمل الشراء لدى الزبون. فسواء أكان الزبون صاحب منزل يبتاع حاجة الأسبوع من البقاليات، أو كان عملاً تجارياً صغيراً يريد آلة نسخ جديدة، أو كان شركة كبيرة تتعاقد من أجل الرعاية الصحية لمستخدميها، فإن للزبون نهج شراء. وهذا النهج مؤلف من أنشطة لجمع وتقويم المعلومات واتخاذ قرار. إن مناهج المبيعات والتسويق توفر للزبائن معلومات يتخذون على أساسها قرارات الشراء. ولتحسين مناهج المبيعات والتسويق هذه، نحن بحاجة لفهم طريقة اتخاذ الزبائن قرارات الشراء.

وبطبيعة الحال، فإن مناهج الشراء تختلف اختلافاً كبيراً من زبون إلى آخر وهي تختلف أيضاً بنوع المنتج أو الخدمة وأهمية وحجم القرار. والمستهلك عندما يشتري بدافع آني لدى خروجه من السوبر ماركت يتخذ قراراً يختلف عن ما يتخذه عندما يلتزم بشراء بيت جديد. إن الشركات تستخدم مناهج مختلفة في اتخاذ القرار لشراء أنظمة كومبيوتر كبيرة وجديدة. هذه المناهج تختلف عن مناهج اتخاذ القرار لشراء تجهيزات للمكتب. ومع ذلك فإن مناهج جميع الزبائن لها أشياء عديدة مشتركة. فهي ككل نهج تحتاج إلى معلومات ولها أنشطة قيمة مضافة ومردود، والمعلومات تشمل متطلبات الزبائن ومعلومات عن المنتج أو الخدمة موضع البحث. وأنشطة القيمة المضافة تحلل المعلومات لتقرر إلى أي مدى يلبي المنتج أو الخدمة متطلبات الزبون. والمردود هو قرار بشأن الشراء أو عدمه البتة. ومن ثم ما هو المنتج أو الخدمة اللذان يجب شراؤهما ومن أين يتم الشراء.

إن الرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 ـ 1 يبين كيف يمكن أن يبدو النهج المثالي اتخاذ القرار بالنسبة لبرنامج معالجة الكلمات في كومبيوتر شخصي (P.C.). ونلاحظ كيف أن هذا الرسم البياني لسير العمل الوظيفي هو طريقة ملائمة لبيان كيفية سير العملية عبر حدود المؤسسة. إنها توحد بصورة فعالة منظور المؤسسة ومنظور النهج ليشكلا نظرة شاملة واحدة.

الشكل 6 ـ 1 نهج الشراء لدى الزبون



قد تبدأ عملية اتخاذ القرار من قبل الزبون عندما يتعرف الزبون المحتمل على شيء يرغب أن يحتاجه ولم يحصل عليه بعد. وهذه هي الحال في نصف الأوقات تقريباً. أما في النصف الآخر فإن عامل المبيعات يلفت انتباه الزبون المحتمل إلى حاجته. في هذه الخطوة الأولى، يحدد الزبون المحتمل مواصفات المنتج الذي يريده، وهو في هذه الحالة برمجيات بما يلبي احتياجاته.

أما الخطوة التالية فهي أن يحدد الزبون المحتمل المصادر الممكنة للمنتج الذي يريده. وهذا يشمل تحديد الجهة التي تملك البرمجيات والمكان الذي يمكن شراؤها منه. إن الخطوة (A) في عمود التسويق تمثل كل المناهج التي تستخدمها الشركات لجعل الزبائن المحتملين يتنبهون إلى منتجاتها والأمكنة التي يستطيعون شراءها منها. إن أمثلة هذه المناهج تتضمن نشر إعلانات في وسائط الإعلام، وعرض المنتجات في أماكن البيع، وتنفيذ حملات بالبريد المباشر، وتنظيم معارض تجارية. وهدف كل هذه العمليات هو جعل المشترين المحتملين يعرفون بوجود المنتج ودعوتهم لاتخاذ الخطوة التالية التي هي الشراء.

الخطوة الثالثة بالنسبة للشاري المحتمل هي أن يجمع مزيداً من المعلومات التفصيلية عن المنتجات التي يبدو له أنها تلبي احتياجاته. هذه المعلومات ستستخدم للمزيد من تضييق مجال البدائل. الخطوة B في عمود التسويق تتضمن كل المناهج التي تستخدمها شركات البرمجيات لتوفير مزيد من المعلومات التفصيلية عن المنتج. وهذه المناهج قد تشمل إرسال دليل يحتوي على معلومات أكثر تفصيلاً عن المنتج أو نسخة تصويرية لبرنامج معالجة الكلمات، إلى الشاري المحتمل.

بعد أن يراجع الشاري المحتمل المعلومات التفصيلية عن المنتج قد تبقى لديه بعض الأسئلة. فهو في هذه الحالة قد يرغب في تمضية بعض الوقت مع خبير في المنتج أو مع ممثل لقسم المبيعات أو شخص مختص بالأنظمة. أما الخطوة C في عمود التسويق فإنها تزود العاملين في المبيعات بمعلومات في العمق عن المنتج عبر كتيبات وبرامج عرض وتدريب على المنتج. أما في الخطوة D فإن عامل المبيعات يجمع المعلومات عن المنتج، ويرسلها إلى الزبون، ويجيب على أسئلته. وبطبيعة الحال فإنه من غير المحتمل بالنسبة لبرامج معالج الكلمات في هذا المثال أن يقوم عامل المبيعات بزيارة شخصية. بل الأرجح أن يوصل المعلومات بالهاتف أو في مكتب المبيعات. فإذا كان الشاري شركة كبيرة بحاجة إلى نسخ عديدة من

البرمجيات عندها قد يقوم عامل المبيعات بزيارات شخصية يقدم خلالها عرضاً للمنتج.

الخطوة الأخيرة بالنسبة للزبون المحتمل هي التوصل إلى القرار، ووضع طلبية ليصبح زبوناً. وفي الخطوة (E) يتسلم عامل المبيعات الطلبية، ويتعامل مع العمل الورقي، ويرسل الطلبية إلى دائرة تسجيل الطلبيات. وفي الخطوة (F) يتم إدخال الطلبية في نظام التنفيذ. وكل هذه الخطوات تبدو جلية، ومع ذلك فإنه من المدهش أن عدداً قليلاً من الشركات يعرف كيف يتخذ الزبائن قرارات الشراء أو كيف تتناسق مناهجها مع نهج الشراء لدى الزبون لتكون فعالة.

من الواضح أن الشكل 6 ـ 1 فيه تبسيط شديد. فحتى بالنسبة لنهج الزبون في اتخاذ قرارٍ لاختيار نسخة واحدة من برنامج معالجة الكلمات، هذا الأمر يشمل أكثر من هذه الخطوات الخمس. وأما عملية اتخاذ القرار لشراء نظام كومبيوتر كبير وجديد فإنه قد يتطلب عشرات من الخطوات. وتتعامل به عدة دوائر ويستغرق اكتماله سنوات. كذلك، فإن الخطوات من (A) إلى (F) هي كلها عمليات معقدة إلى حد ما، وكل عملية منها تتطلب العديد من الأنشطة الكبيرة المؤلفة من مهمات عديدة.

والرسالة واحدة، فقبل محاولة تحسين أي من مناهج التسويق والمبيعات، يحتاج البائع إلى فهم عملية الشراء من قبل الزبون. لقد اكتشفت شركة كبيرة لصنع البرمجيات هذا الأمر عندما بدأت تستمع إلى زبائنها. وقد كانت لدى هذه الشركة اثنتا عشرة قناة منفصلة لتزويد الزبائن بمعلومات عن المنتجات والخدمات. وعندما استؤجرت شركة أبحاث لكي تحدد كيفية اتخاذ زبائن الشركة قراراتهم بالشراء ومعرفة الأمكنة التي يحصلون منها على معلومات عن المنتجات، كانت النتائج مذهلة. فمن منظور الزبائن، أربع فقط من القنوات الاثنتي عشرة قدمت لهم المعلومات التي تحتاجونها في الوقت الذي أرادوها فيه وبشكل لبى متطلباتهم. أما القنوات الثماني الأخرى فقد هدرت وقت الزبائن وهدرت موارد الشركة.

إن ذلك أبقى لشركة البرمجيات عدة خيارات. فعلى ضوء فهمها الجديد لكيفية اتخاذ الزبائن قرارات الشراء، صار بإمكانها تحسين القنوات الثماني غير الفعالة وتحقيق تناسقها مع عملية اتخاذ القرار من قبل الزبون، أو أصبح بإمكان الشركة أن تلغي القنوات الثماني توفيراً للوقت والمال. والوقت والمال اللذان يتم توفيرهما يمكن استخدامهما في تحسين قنوات التوزيع الأربع القيّمة وإيجاد قنوات جديدة تلبي متطلبات الزبائن من حيث المعلومات بصورة أفضل أو مجرد تحسين خط القاعدة في الشركة. في كل الأحوال الاستماع إلى الزبائن كان يوفر المعلومات التي كانت شركة البرمجيات بحاجة إليها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة في مناهج مبيعاتها وتسويقها.

إن شركة ADC للاتصالات اللاسلكية هي شركة أخرى استفادت من تعلمها كيفية اتخاذ زبائنها قرارات الشراء. وهذه الشركة، ومقرها في مدينة مينابوليس، تصنع وتورد أجهزة الاتصالات اللاسلكية. وقد افتتحت عملها التجاري قبل الحرب العالمية الثانية، وتابعت نموها الثابت والمربح على مدى سنوات. وخلال تلك المدة طورت وأنتجت أجهزة كهربائية آلية كانت تبيعها أساساً لشركات الهاتف.

ومع حلول سنة 1988 كان خط الإنتاج قد بلغ مرحلة النضوج، وبدأت شركات الهاتف تحول تقنيتها من الأجهزة الكهربائية الآلية إلى الأجهزة البصرية الالكترونية مع الألياف. وأصيب نموها بالركود وتدنت الأرباح. ولأول مرة في تاريخها اضطرت الشركة إلى إقفال أحد مصانعها وتسريح العاملين في صناعتها. وأدركت الإدارة العليا لشركة ADC أنها إذا أرادت متابعة رؤيتها كمورّد رئيسي في صناعة أجهزة الاتصالات اللاسلكية يجب على الشركة أن تتحول إلى التقنيات الجديدة. وهكذا تحركت بسرعة لامتلاك عدة شركات صغيرة ذات خبرة في الهندسة والتصميم وصناعة المنتجات التي تحتاجها وانطلقت إلى العمل لصنع منتجات جديدة تلبي متطلبات الزبائن المتبدلة.

كانت شركة ADC تسوّق إلى كبار زبائنها عن طريق مجموعة عمال

مبيعات مباشرة. وكان هؤلاء العمال قد نضجوا بمرافقتهم خط إنتاج الشركة الأصلي. وكانوا قد أقاموا علاقات شخصية طويلة مع موظفي زبائنهم الذين يضعون الطلبيات. وهؤلاء الشارون كانوا من مستويات دنيا نسبياً في مؤسسات الزبائن. وكانت التكنولوجيا القديمة والمنتجات القديمة معروفة جداً لهم، ولذلك كانت شركة ADC شركة موثوقة. وكانت الشركة تتوقع بثقة تامة أن يتمكن عمال المبيعات لديها من النجاح في بيع المنتجات الجديدة إلى هؤلاء المشترين. ولكن ذلك لم يحدث. فمع أن عمال المبيعات استمروا في بيع المنتجات القديمة، فإنهم لم يتمكنوا من اختراق السوق بخط الإنتاج الجديد. ولذلك عهدت الشركة إلى ثلاثة أشخاص بتدريب مجموعة المبيعات المباشرة على كيفية بيع المنتجات الجديدة. غير أن هذا الأسلوب أيضاً لقي القليل من النجاح.

في ذلك الحين، كان دل نيلسون مدير تحسين النوعية في شركة ADC وكان مطلعاً على فكرة عملية اتخاذ القرار لدى الزبائن، وقد اقترح نيلسون أن تكتشف دائرة المبيعات كيف يتخذ الزبائن قرارات شراء منتجات التكنولوجيا الجديدة. وكان مايك دروار في ذلك الحين أحد مديري التسويق في شركة ADC وقد أخذ باقتراح نيلسون وبدأ يدرس ويوثّق عملية اتخاذ القرار لدى الزبائن. وبسرعة اكتشف العديد من أكبر الحواجز التي تحول دون بيع منتجات خط الإنتاج الجديد.

أولاً، أصحاب القرار لدى الزبائن كانوا أشخاصاً مختلفين. والأشخاص الذين كانوا يشترون إنتاج شركة ADC القديم لم يكونوا هم أنفسهم أصحاب القرار بشأن التقنيات الجديدة والاتجاه المستقبلي لأعمال الزبائن التجارية. بل كانت هذه القرارات تتخذ من قبل أشخاص مقربين من قمة المؤسسة، أشخاص يمثلون العديد من الدوائر الأساسية. وكانت لكل دائرة من هذه الدوائر قضاياها الخاصة واهتماماتها ومتطلباتها. ونظراً لأهمية القرارات وعدد الأشخاص والدوائر المشاركة في اتخاذها، فإن عملية اتخاذ القرارات بشأن منتجات التكنولوجيا الجديدة كانت تستغرق وقتاً أطول، وكانت أكثر تعقيداً،

وكانت تتطلب توافقاً بين المشاركين في اتخاذ القرارات.

لقد تمكن دروار بفضل المعلومات التي جمعها من إعداد رسم بياني لسير العمل الوظيفي في عملية اتخاذ القرار من قبل الزبائن. كما أنه وضع قوائم بالدوائر العاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات وقوائم أخرى بالمصالح والأهداف والاهتمامات المحتملة لدى أصحاب القرار. وقام بتوثيق استراتيجية بيع خطوة خطوة متناسقة مع طريقة الزبائن في اتخاذ القرارات، وحمل معه كل هذه المعلومات إلى العاملين في المبيعات. بيد أن هؤلاء العاملين في المبيعات لم يرحبوا في أول الأمر ترحيباً حماسياً شديداً بهذه الأفكار الجديدة. إذ أن هذه الأفكار كانت عكس الاستراتيجية التي طبقها عمال المبيعات بنجاح في تعاملهم مع المنتجات القديمة، وكانت تلك المنتجات لا تزال تمثل أكبر مصدر لما يجنونه من العمولات. غير أن العاملين في المبيعات أخذوا، مع مرور الزمن، يدركون أهمية المنتجات الجديدة والحاجة إلى إقامة اتصالات على مستوى عال والحاجة إلى فهم أساليب الزبائن في الشراء. وقد نسّقوا بين طريقتهم في البيع وطريقة زبائنهم في إبداء الرغبة بالشراء. حالياً، استعادت شركة ADC مكانتها في الصدارة. وخلال خمسة الأعوام الأخيرة، كان نمو الشركة أسرع من نمو الصناعة وحققت الشركة وسطيّ أرباح أعلى. ولم يكن التنسيق بين جهود البيع وأسلوب الزبون في الشراء هو التغيير الوحيد الذي قامت به الشركة منذ أن توسعت في خط الإنتاج الجديد، بل كانت النظرة الشاملة التي اتخذها مايك دروار إسهاماً كبيراً في نجاح الشركة.

وقد اتخذت شركة جنرال الكتريك أيضاً نظرة شاملة من منظور الأنظمة. وهذه النظرة مكنت الشركة من تحسين مناهج عملها التجاري الداخلية عن طريق الاستغناء عن الخطوات الفائضة عن الحاجة والتي لا ضرورة لها واختصار زمن الدورة. كما أن شركة جنرال الكتريك تتقاسم مع الزبائن تقنياتها التحسينية لكي تساعد هؤلاء الزبائن أن يكونوا أكثر كفاءة. وفيما يلي كيف نجح هذا الأسلوب مع شركة كايزر بيرماننت.

إن شركة كايزر بيرماننت هي إحدى أكبر المؤسسات للمحافظة على الصحة في البلاد، وبما أنها هي التي ترسم الاتجاه في الرعاية الصحية، تعتبر واحدة من أهم المؤسسات في هذا المجال. وهذه المؤسسة الكبرى للمحافظة على الصحة هي زبون هام من زبائن شركة جنرال الكتريك. وقد كان قسم الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك ناجحاً في بيع أجهزة المرنان عن طريق الاتصال بالمشترين وخبراء التصوير بالأشعة وعن طريق استخدام تقنيات بيع تقليدية. بيد أن صناعة الرعاية الصحية كانت تتبدل بسرعة، باحثة عن طرق جديدة لكي تصبح أكثر كفاءة وكانت شركة جنرال الكتريك تبحث عن طرق أفضل لخدمة هذا الزبون الرئيسي.

في مطلع سنة 1992 اتصل غاري هيسيناور وفريق الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك برئيس قسم الشراء في شركة كايزر بيرماننت في ذلك الحين، السيد (بيل شي هي)، ورئيس دائرة المواد في الإقليم الجنوبي لمؤسسة المحافظة على الصحة. وكان العرض الذي تقدموا به هو البحث عن طرق غير تقليدية للعمل معاً. وبموجب هذا العرض أبدت شركة جنرال الكتريك استعدادها لتقاسم بعض التقنيات والممارسات الفضلى التي تستخدمها لاستبعاد الأسعار من مناهجها. ومن ثم كان على المؤسستين العمل معاً للتنسيق بين مناهجهما لجعلها أكثر فاعلية. لقد قَبِل (شي هي) عرض جنرال الكتريك. والمناهج التي اختارت شركتا جنرال الكتريك وكايزر العمل بموجبهما كانت المناهج التي تتبعها شركة كايزر للحصول على عقود بيع المعدات الكبيرة وتركيبها وصيانتها إضافة إلى مناهج جنرال الكتريك المرتبطة بها.

وهكذا شكلت المؤسستان فرقاً للعمل وضمّت إلى عملية التحسين كبار أصحاب القرار، وكانت هذه الخطوة حيوية لتحقيق التحسين. وكانت خطوتهما الأولى هي رسم خارطة للمناهج القائمة. وقد راعهما عدم الكفاءة الذي تكشّف لهما. فقد وجدوا في كلتا المؤسستين ازدواجية في الخطوات وكذلك خطوات لا لزوم لها. ويقول غاري هيسيناور في هذا الصدد: «كانت شركة جنرال الكتريك مستعدة لعمل شيء ما، وهذا العمل يستغرق ستة

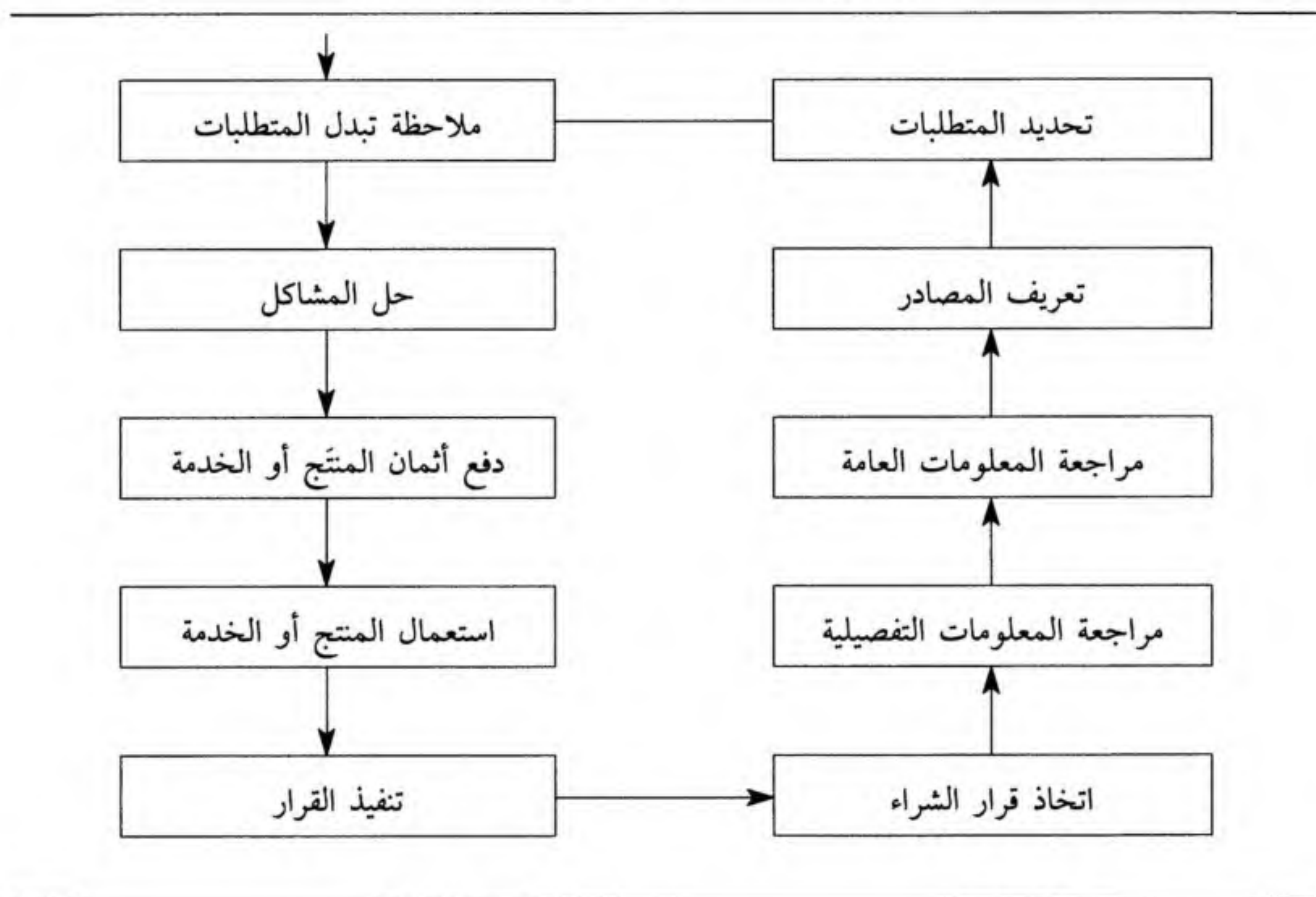
أسابيع. ثم تقوم شركة كايزر بعمل الشيء نفسه، وهذا يتطلب ستة أسابيع أخرى. أي أن اثني عشر أسبوعاً لا لزوم لها من زمن الدورة كانت تمر والسبب هو أن هذه كانت خطوات احتياطية. وكانت هذه الخطوات تتخذ لأن أياً من الجانبين لم يكن يثق ثقة تامة بالجانب الآخر». أما بعد بناء الثقة بين المؤسستين فقد تمكنتا من اتخاذ خطوات كهذه واستبعدتا التكاليف المرتبطة بها من النظام.

إن رسم خارطة المناهج القادمة بينت للمؤسستين كيف تعملان حالياً معاً. وكانت الخطوة التالية هي التفكير في كيف سيبدو النظام إذا ما أعادتا تصميمه، بدءاً من ورقة بيضاء. وقد درستا ما يمكن أن تفعلاه بصورة مختلفة وبطريقة أكثر كفاءة في حالة عدم وجود حدود ضمن المؤسستين أو بينهما. وكانت النتيجة أن كلا الجانبين تمكن من اختصار مابين ستة شهور وعشرة شهور من العمل الإداري. من مدة الدورة بدءاً من استلام الطلبية وحتى تسليم المنتجات المطلوبة. وكانت ترجمة اختصار زمن الدورة توفيراً في المال بالنسبة لشركة كايزر بيرمانتت والأنظمة الطبية في جنرال الكتريك. وكانت لأسلوب العمل معاً في هذا المشروع فوائد إضافية. فقد ازدادت الثقة المتبادلة بين المؤسستين. ومع أنه استمر نشوء مشاكل من حين إلى آخر، فقد كان هناك نهج لحلها.

إن الأسلوب الذي اتبعته شركة جنرال الكتريك وشركة كايزر بيرمانتت كان أسلوباً غير اعتيادي، ولكنه أظهر بوضوح قيمة اتخاذ نظرة شاملة من منظور الأنظمة. وبواسطة النظر إلى أبعد من الحدود المصطنعة للمؤسستين ودوائر كل منهما وحتى إلى أبعد من مناهج كل منهما، تمكنت المؤسستان من معرفة كيفية عمل نظام كبير. وذلك مكنهما من ابتكار طريقة جديدة للقيام بعمل تجاري معاً، وكانت هذه الطريقة مكسباً لكلتا المؤسستين. وقد تمكنت الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك من تعزيز شراكة مع الزبون وجعل المؤسستين أقوى وأكثر كفاءة. وهي حققت ذلك دون التضحية ببلوغ الأهداف التقليدية للمبيعات.

أما اتخاذ نظرة شاملة في شركة جنرال الكتريك فقد نتج عنه تحسين في المؤسسة وفي نهجها امتد إلى أبعد من حدود المبيعات والتسويق. ونتج عن هذه التغييرات زيادة هامة في المبيعات وفي رضا الزبائن. وهذه الأمثلة تُظهر وجود عوامل عديدة تؤثر في قرار الشراء الذي يتخذه الزبون، وهذه العوامل ليست كلها خارجة عن سيطرة المبيعات والتسويق. إن الرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 ـ 2 يوضح هذه الفكرة. ذلك أن جزءاً من الرسم البياني يظهر عملية الشراء من قبل الزبون التي سبق وصفها (الشكل 6 ـ 1). والشاري لأول مرة يبدأ بتطبيق هذا النهج معتمداً على معلومات خارجية عن برمجيات معالجة الكلمة بغية التوصل إلى قرار بالشراء. ويأتي الكثير من هذه المعلومات عبر قنوات التسويق والمبيعات. بيد أن العملية لا تنتهي عند هذا الحد.

الشكل 6 ـ 2 دورة الزبون الكاملة



بعد وضع طلبية البرمجيات، الخطوة التالية هي تنفيذ القرار. والزبون يقوم بتركيب أجهزة البرمجيات ويتعلم استخدامها. والمُنتَج يدخل في

الاستعمال المُنتِج ضمن الخطوة التالية. في نهاية الشهر تصل فاتورة ويدفع الزبون قيمتها. وقد يحتاج الزبون أيضاً إلى مساعدة في استعمال برنامج ما ويضطر للاستعانة بمساعدة شاشات العرض أو قراءة الدليل. وقد يكتشف عيباً فيتصل برقم الهاتف المجاني لدى القسم الفني عند المورّد طالباً المساعدة.

ومع مرور الزمن يستمر تبدل متطلبات الزبون. فهو قد يحتاج إلى وظائف إضافية أو إلى القدرة على الاتصال بشبكة والحصول على وثائق أو ربما إلى الانتقال من بيئة DOS إلى نظام ويندوز 95 أو OS/2 Warp. عند هذا الحد يعود الزبون إلى السوق باحثاً عن شكل جديد من البرمجيات أو حتى عن برنامج جديد بالكامل لمعالجة الكلمات. وهكذا يعود الزبون مرة أخرى إلى عملية الشراء، ولكن الأمور تكون هذه المرة مختلفة. فهو يأتي مزوداً بخبرته الشخصية في المنتَج الراهن وفي خدمات الصيانة، والتوثيق، وإجراءات التسعير، وكل العوامل الأخرى التي تتألف منها العلاقة. ومع أن التسويق والمبيعات تواصل في المرة الثانية عبر النهج تقديم المعلومات، فإن خبرة الزبون السابقة تؤثر تأثيراً شديداً في قرار الشراء. وما من كمية من الإعلان الدعائي الإبداعي أو المهارة في البيع تستطيع التغلب على تجربة مع شركة أو منتجاتها.

ومن الجلي أن توقيت هذه الدورة يختلف بالنسبة لأنواع أخرى من المنتجات والخدمات. فالزبون يقرر من أين يشتري مواد البقالية وما هي العلامات التجارية للمواد التي يريد شراءَها مرة في الأسبوع تقريباً. أما قرار شراء سيارة جديدة فيتخذ مرة كل أربع أو خمس سنوات. والشركة المصنِّعة قد تشتري مواد أولية كل أسبوع غير أنها تختار خطة للعناية الصحية لمستخدَميها مرة كل سنة. ولكن في كل حالة تقريباً هناك دورة مماثلة للدورة المبينة في الشكل 6 ـ 2. والشركات عندما تتخذ نظرة شاملة تستطيع أن تحدد العلاقة الكاملة ونقاط الاتصال، وأن تتعرف على أهمها بالنسبة للزبون، وأن تركز جهود التحسين على هذه المجالات.

إن التركيز على العلاقة الكاملة يساعد أيضاً في تقرير كلفة الزبون الكاملة في تعامله التجاري مع الشركة. فالزبائن يزدادون وعياً واهتماماً بمجموعة تكاليف وليس فقط بالسعر الأولي للمنتَج أو الخدمة. وكثيرون من الزبائن يدركون أن ثمن الحصول على أشياء صغيرة يتجاوز فعلاً ثمن المنتَج. إن إعلاناً نشره و.و.غرينجر في عدد مجلة فوربس (ASAP ص21) الصادر في 5 حزيران (يونيو) 1995، أبرز هذه المشكلة عندما قدم صورة لسبعة أشخاص من شركة واحدة كان لهم دور في شراء مطرقة. كان ثمن المطرقة 17 دولاراً. وكان ثمن الزمن الذي أمضاه هؤلاء في الشراء 100 دولار. إن الشركة عندما تتخذ نظرة شاملة للعلاقة بينها وبين مورديها، تستطيع أن تحدد الثمن الكامل للصفقة. وبتخفيض هذا الثمن تتمكن الشركة في أكثر الأحيان من التغلب على عقبة الثمن.

الشَّك في كل شيء

إن المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة كثيرة التحري والتدقيق. فهي تشك في كل شيء. وهي تتعلم من الإستماع إلى زبائنها، ومن ممارسة الوعي، واتخاذ نظرة شاملة. بعد ذلك هي تسأل لماذا تبدو الأشياء على الحال التي تبدو بها وكيف يمكن جعلها تبدو أحسن. وهي بصورة خاصة تتعرف على الفرضيات والمعتقدات التي تبني على أساسها عملها التجاري، وتشكك فيها أيضاً.

يمكننا أن نتذكر من الفصل الثالث مدى نجاح شركة GTE في زيادة مستويات رضا الزبون. ومن خلال عملها خفضت هذه الشركة أيضاً عدد العاملين لديها في مجال خدمات تركيب الأجهزة، وهو مجال جديد، لأكثر من أربعين بالمئة. لقد كان جون مورفي مدير النوعية والمسؤول التنفيذي عن التعليم في شركة GTE عندما بدأت الشركة مسعاها. وعندما سُئِل كيف تمكنت شركة GTE من تحقيق مثل هذه النتائج المذهلة أوضح مورفي أن ذلك يعود جزئياً إلى الشك في بعض فرضيات الشركة التي تعود إلى مئة سنة

خلت. أحد هذه الافتراضات كان أنه عندما يتصل أحد الزبائن طالباً تركيب جهاز هاتف جديد فإنه يطلب تركيبه خلال ثمان وأربعين ساعة. لقد كان لدى شركة GTE أسلوب واسع للتركيب مكنها من تلبية هذا الطلب.

إن شركة GTE في خطوة تمثل جزءاً من مبادرتها في تحسين النوعية، استطلعت زبائنها من بائعي المفرق. أحدهم اقترح أن تسأل الشركة زبائنها في هذا الاستطلاع متى يريدون تركيب أجهزة هواتفهم الجديدة. إن عدداً كبيراً من كبار المديرين رفض هذا السؤال. فقد كانوا يعرفون سلفاً أن الجواب هو في ثمان وأربعين ساعة. غير أن السؤال استمر وظلت الشركة تطرحه. وكانت دهشة المديرين كبيرة عندما تبين أن الجواب ليس ثمان وأربعين ساعة، بل كان «نريد تركيبه عندما نريده». فالوقت اللازم لبعض الأشخاص قد يكون أربعاً وعشرين ساعة. وقد يكون بالنسبة لآخرين أسبوعين. وعندما غيرت شركة GTE سياستها الخاصة بتركيب الهواتف وقررت تركيبها بالوقت المحدد من قبل الزبون، كان من الواضح أنها حسنت رضا الزبون. غير أن هذا التغيير كان له أثر آخر مفاجىء. فهو خفض تكاليف تركيب الهواتف إلى النصف. فقد كان نظام تركيب الهواتف خلال ثمان وأربعين ساعة يتطلب وجود أعداد كبيرة من أجهزة الهاتف في المخازن، وكان يتطلب جاهزية عمال التركيب لتلبية الطلبات في أوقات ذروة الطلبات. وعندما تغيرت السياسة، لم تعد شركة GTE بحاجة إلى الكثير من هذه البنية التحتية.

لقد مرت شركة خدمات الغاز عبر كندا بتجربة مماثلة. فقد كان مكتبها في تورونتو يحتاج إلى نحو أسبوع للتعامل مع عقود البيع، وتصديقها وإعادتها إلى الزبون. كشفت استطلاعات الشركة أن ذلك لم يكن مرضياً للعديد من الزبائن. وعندما طبقت الشركة تقنيات تحسين النهج، خفضت مدة الدورة إلى ثلاثة أيام ووضعت خطة لتخفيض هذه المدة إلى يوم واحد عندما يكتمل مشروع الأتمتة. بعد ذلك بعام واحد، سئل جون فوس، المدير السابق لخطة التسويق والتطوير عما إذا كانت الشركة قد حققت هدفها، فكان رده «نعم ولا». ومع تحسين نهجها وتنفيذ الأتمتة أصبحت قادرة على تسليم

الطلبية خلال أربع وعشرين ساعة. بيد أنها، كشركة GTE، تعلمت أن الزبائن يريدون أن يتسلموا طلبياتهم عندما يريدونها وأن معيار أربع وعشرين ساعة ليس المقياس الصحيح. أما الآن، فعندما يسجل المستخدمون عقد بيع، يضعون ملاحظة تبين متى يريد الزبون أن يتسلم الطلبية، وأن الهدف الجديد هو تسليم مضمون العقود عندما يريده الزبائن، وتنفيذ ذلك في الوقت المحدد مئة بالمئة.

أحد الأشياء التي ينبغي لكل مؤسسة لديها مجموعة بيع مباشر أن تستوضحه هو ما الذي يفعله واقعياً العاملون لديها في المبيعات. بدون معرفة ذلك يستحيل عليها أن تقوم بتحسينات ذات جدوى. وافتراض أن العاملين في المبيعات يمضون كل وقتهم في أنشطة بيع مباشر هو افتراض يمكن أن يكون مضللاً. إذ أن هؤلاء العاملين ربما كانوا يقومون بأنشطة أخرى عديدة تحقق القيمة المضافة. وقد يكون من الخطأ أيضاً الظن بأن العاملين بالمبيعات لهم التأثير المباشر الأكبر على قرارات الزبائن.

لننظر في مثال شركة Century Furniture، التي تصنع قطع أثاث منزلي فاخر. إن مجموعة المبيعات فيها تبحث عن شركات ومحلات مستقلة تتعامل بالأثاث لكي تشتري من هذه الشركة. ومجموعة المبيعات هذه تدرس موقع المحلات التجارية التي تبحث عنها ومدى قربها من تجار آخرين يتعاملون مع أثاث Cenyury، وأنواع الأثاث الأخرى التي يتعامل بها التاجر. وعندما يتوصل أحد العاملين في المبيعات إلى اتفاق مع تاجر أثاث جديد، ترسل الشركة خبيراً في التصميم من مقرها الرئيسي في مدينة هيكوري ولاية كارولينا الشمالية، لتصميم صالة عرض لمنتجات شركة Century. بعدئذ يطلب التاجر الأثاث لعرضه في القاعة.

وهذه تكون آخر طلبية يتسلمها عامل المبيعات. وبعد ذلك فإن عامل المبيعات الذي يتعامل مع تاجر المفرق يعرض الأثاث على مشترين محتملين ويضع طلبيات مباشرة مع المصنع. فما الذي يفعله عمال المبيعات في شركة Century؟ إنهم يقدمون معلومات إلى التجار عن خط الإنتاج، ويعلنون عن

منتجات جديدة وتحسينات، ويساعدون في تدريب البائعين لدى التجار. ووظيفتهم هي تسليم المعلومات وتدريب عمال المبيعات لدى تاجر المفرق، وأن يكونوا صلة وصل بين التجار والشركة. وافتراض أن العاملين في المبيعات يمضون وقتهم في ختم الطلبيات قد يكون مضللاً لأية جهود في مجال التحسين.

ولتحقيق رؤية الشركة من حيث أن يكون عندها عاملون في المبيعات من طراز عالمي، اتبعت شركة Century أسلوباً فذاً. فقد أوجدت فريقاً من عاملي المبيعات بقيادة رئيس لهم هو ديك كارول. كانت مهمة هذا الفريق هي ابتكار نهجه الخاص في التحسين. وقد توجه أعضاء الفريق إلى زبائنهم وطلبوا إليهم أن يحددوا الخصائص التي يعتبرونها في عامل المبيعات. وكانت الخطوة التالية هي الطلب إلى كل عامل مبيعات في الشركة أن يجتمع مع العديد من زبائنه لاستعراض قائمة الخصائص والسؤال عن الطريقة التي يمكنه بها أن يحسّن في المجالات الرئيسية.

إن ديفيد ليفلر، كبير نواب رئيس قسم المبيعات في شركة Century يقول إن الزبائن يتلقون الفكرة بترحاب ويقدمون تغذية مرتدة ممتازة. وهم أكثر معرفة من أي شخص آخر بما يفعله العاملون في المبيعات واقعياً وكيف يستطيعون تحسين المبيعات. وعندما سأل ليفلر عامل مبيعات كيف حصل على طلبية قيمتها 100000 دولار من مخزن لم يسبق له أن اشترى الكثير، كانت إجابة عامل المبيعات أنه في الحقيقة لا يعرف. ولكنه أشار إلى أنه حصل على الطلبية بعد زمن قصير من اجتماعه مع الزبون لكي يسأله ما هو أهم شيء بالنسبة له في شخص يمثل قسم المبيعات في مصنع للأثاث. حالياً أصبح هذا الزبون أحد أكبر زبائن شركة Century.

شركة زيتك هي شركة أخرى تساءلت عن مدى تأثير العاملين في المبيعات على حجم المبيعات قصيرة الأجل، والعاملون في مبيعات الشركة يتضافرون مع مهندسي الشركة لبيع أجهزة كهربائية لتشغيل آلات النسخ

وأجهزة الكومبيوتر إلى زبائن مثل كوداك وIBM. فهم يعملون معاً لإقناع زبائنهم باستعمال أجهزة كهربائية لتشغيل آلة معينة. غير أن هذا الفريق العامل معاً ليس له تأثير في عدد الأجهزة الكهربائية التي يشتريها زبون ما في نهاية الأمر. إذ أن ذلك عائد إلى عدد آلات النسخ وأجهزة الكومبيوتر التي يبيعها الزبون. وشركة زيتك، كمعظم الشركات، اعتادت أن تدفع أتعاب العاملين في المبيعات بشكل عمولات. بيد أن الشركة بعد أن تساءلت عن مدى تأثير العاملين في المبيعات واقعياً على حجم المبيعات، كانت لها نظرة أخرى في موضوع العمولات. وهي الآن تدفع للعاملين في المبيعات رواتب فقط. ذلك أن دفع عمولات مقابل شيء خارج عن سيطرة عامل المبيعات لا جدوى منه.

بعض الشركات تتساءل عن قيمة وجود عمال مبيعات مباشرين، هذا إذا كانت لهم قيمة في الأصل. ففي حالتي المبيعات إلى المستهلك والمبيعات من عمل تجاري إلى آخر، تضطر الشركات بسبب تبدل عادات الشراء لدى الزبائن وبسبب التقدم التكنولوجي إلى إعادة النظر في حاجتهم إلى موظفي مبيعات مباشرة. وتبحث هذه الشركات عن طرق أكثر فاعلية وكفاءة للوصول إلى زبائنها.

إن إحدى مجموعات بيع المواد الاستهلاكية التي كانت لها سمعة عالية جداً، حُلّت مؤخراً نتيجة هذا الشك في جدواها. وحتى شهر حزيران (يونيو) 1996، كانت شركة الموسوعة البريطانية تعتمد على العاملين في البيع المباشر لدى الشركة لبيع مجموعاتها من الأجزاء التي يبلغ سعر المجموعة منها (1400) دولار أمريكي. غير أن تدني المبيعات حمل الشركة على إعادة التفكير في وضعها. إذ أن الزبائن أخذوا يحولون اهتمامهم إلى موسوعات تسجل على أقراص (CD-ROM). وقد أخذ الزبائن يستخدمون البريد المباشر، والهاتف، وحتى خدمات الانترنت للحصول على معلومات ووضع طلبيات. إضافة إلى ذلك استمر ارتفاع كلفة تحقيق السبق في المبيعات وإدارة مجموعة العاملين في المبيعات.

كما أن العاملين في المبيعات أخذوا يجدون صعوبة متزايدة في البيع المباشر في المنازل. ذلك أن شراء الموسوعة كان عادة يتعلق بكلا الوالدين. وبما أن كلا الوالدين في العديد من الأسر يعملان في أماكن مختلفة، أصبح الاجتماع بهما معاً في وقت واحد أكثر صعوبة.

إضافة إلى ذلك، وبسبب الخوف من تزايد الجرائم، أصبح كثيرون من الناس يترددون في السماح لأشخاص غرباء بدخول منازلهم إطلاقاً. ولهذه الأسباب كلها، حلّت الموسوعة البريطانية مجموعة العاملين لديها في البيع المباشر، وركزت جهودها على أبحاث تتعلق بالزبائن، ومعطيات التسويق، والبريد المباشر، والتسويق عن طريق الإذاعة، والتسويق بواسطة الإنترنت. (كورمان 1996).

ثمة شركة أخرى شككت في الحاجة إلى العاملين في البيع المباشر هي شركة (دورا تيمب) وهي شركة مقرها في مدينة هولندا في ولاية أوهايو، وهي تصنع مواد للتعامل مع الزجاج الساخن تستخدمها صناعة الزجاج. ولهذه الشركة عدد محدود من الزبائن في سائر أنحاء البلد، وهي من الناحية المبدئية تبيع منتجاتها بواسطة شخصين يعملان في المبيعات من داخل منزليهما. وبما أن ذلك العدد الضئيل من الزبائن المحتملين منتشر في سائر أنحاء البلد، فقد كان عاملا المبيعات هاذان يمضيان وقتاً في السفر أطول من الوقت الذي يمضيانه في البيع. عندها قررت شركة (دورا تيمب) أو تتشارك مع شركة أخرى تبيع مواد تشحيم إلى نفس القاعدة من الزبائن. ومع أن هذا الأسلوب كان أكثر كفاءة، فإن الشركة ما لبثت أن علمت أن الكثيرين من الأشخاص الذين يبيعون مواد تشحيم لم يكونوا يفعلون شيئاً أكثر من تسلم الطلبيات.

كانت الخطوة التالية للشركة هي أن تحاول شيئاً جذرياً جداً. لقد ألغت اتفاق البيع مع عمال مبيعات مواد التشحيم وأخذت تعمل الآن بدون أي عامل في البيع المباشر وقد أسندت صفقاتها مع الزبائن إلى عدة أشخاص في مقر رئاسة الشركة لتنفيذ الأعمال بالهاتف. استخدمت الشركة أجهزة الفيديو لعرض صور منتجاتها واستخدمت البريد المباشر لإيصال معلومات عن

منتجاتها الجديدة. ونظراً لانخفاض حجم قطاع الأوعية الزجاجية في صناعة الزجاج، انخفض مقدار الثلث عدد المصانع التي تحتاج منتجات (دورا تيمب)، وهذا ما جعل الأسلوب الجديد لتغطية احتياجات الزبائن أكثر فاعلية. ومن الناحية الجوهرية بقيت أحجام المبيعات على حالها، وانخفضت الأكلاف انخفاضاً كبيراً. إن إلغاء مجموعة العاملين في المبيعات ليس الجواب الصحيح لمعظم الشركات، ولكن شركة (دوراتيمب) وجدت أنها بتساؤلها عما يفعل عمال المبيعات واقعياً، قد تمكنت من إنجاح هذه الاستراتيجية.

ثمة أمر آخر تشك فيه الشركات ذات الثقافة المنفتحة، هو كيف يمضي العاملون في المبيعات أوقاتهم. فهذه الشركات تدرك أنها لا تستطيع تحسين عملية البيع بدون معرفة ما يفعله عمال المبيعات حالياً وكم من الوقت يمضونه لتنفيذ هذا العمل. وعندما تعرف شركة ما كيف يمضي العاملون لديها في المبيعات أوقاتهم قبل أن تبدأ عملية التحسين، يكون لديها خط أساسي تستند إليه في مقارنة نتائج التغييرات.

قامت مؤخراً شركتي وشركة (دارنيل) بإجراء استطلاع خاص، وهما إضافة إلى توجيه السؤال إلى العاملين في المبيعات عن كيفية تمضية أوقاتهم، أرادتا أن تعرفا هل لدى شركتيهما نهج تحسين، وهل يشارك العاملون فيها في المبيعات. وقد سألنا أيضاً العاملين في المبيعات كم من الوقت يمضونه في تصحيح الأخطاء. وقد كشف الاستطلاع أن 60 بالمئة من الشركات التي أرسلت ردوداً كان عندها نوع ما من عملية التحسين، وأن العاملين في المبيعات كانوا في معظم الحالات مشاركين فيها. والأمر المذهل الذي كشفه الاستطلاع هو أثر عملية التحسين على طريقة عمال المبيعات في تمضية وقتهم. ففي الشركات التي لديها نهج للتحسين، كان هؤلاء العمال يمضون وسطياً رقم 16٪ من وقتهم في تصحيح الأخطاء. أما الشركات التي ليست لديها عملية تحسين فإن العاملين في المبيعات لديها يمضون رقم 28٪ من وقتهم في ذلك النشاط.

وقد تأكدت نتائج الاستطلاع بأجوبة عدد من الشركات التي استجوبناها لغرض هذا الكتاب. وقد استطلعت شركة (ايستمان للكيميائيات) العاملين في المبيعات في منطقتين من مناطق الشركة وتبين لها أنهم يمضون نحو رقم 30٪ من وقتهم في إصلاح الأخطاء. وقد حصلت شركة M3 على نتائج مماثلة عندما سألت مجموعتي عمال المبيعات لديها كم من الوقت يمضونه في مجرد التعامل مع شكاوى الزبائن. إن الوقت الذي يمضيه عاملو المبيعات في حل المشاكل يمكن استثماره بشكل أفضل في البيع وفي إضافة قيمة إلى منتجات الشركة أو خدماتها. والشركات التي تسأل عمال مبيعاتها كيف يمضون أوقاتهم، تبدأ بداية موفقة نحو معرفة أين يجب أن تركز جهودها للتحسين.

هذه مجرد بضعة أمثلة عن المسائل التي شكت فيها الشركات ذات الثقافة المنفتحة. إن مجالي المبيعات والتسويق حافلان بالأساطير والبقر المقدس. كما أن تحدي الوضع القائم وجمع الحقائق وتحليلها يساعد الشركات في تحقيق تحسينات حقيقية.

تقاسم المعلومات

إن الشك في كل شيء بصورة فعالة يعني الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، وهذا أمر أخذت به معظم المؤسسات. بيد أن المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة استيقظت على حقيقة أن الناس كلما عرفوا أكثر ازدادوا فعالية. وهذه الشركات تتقاسم المعلومات وتجعلها في متناول يد كل من يحتاج إليها ليحصل عليها بسهولة. والعديد من هذه الشركات تزود شركاءها في التوزيع وزبائنها بالمعلومات.

نتذكر في هذا الصدد مجالس المناطق في شركة (جنرال الكتريك). إن جزءاً من ميثاق الشركة يقضي بتسهيل تقاسم المعلومات الواردة من الزبائن بين الأعمال التجارية الاثني عشر التابعة لشركة جنرال الكتريك والعاملة ضمن مناطقها. وهذه المعلومات تتيح للعاملين في المبيعات أن يتعرفوا على

فرص المبيعات في الأعمال التجارية المتعددة وتسمح لهم بخدمة زبائنهم بصورة أكثر فاعلية. والعاملون في المبيعات يكونون أيضاً مطلعين على ما تفعله الأعمال التجارية الأخرى لشركة جنرال الكتريك. وذلك يمكنهم من فهم ما تنطوي عليه أعمالهم ضمناً بالنسبة إلى الأعمال التجارية الأخرى وبالنسبة لكامل حاجات زبائنهم.

إن فرق التحسين في الوظائف المتعددة تستفيد من تقاسم المعلومات وتجد سبلاً فعالة لتحقيق ذلك. وهنا نتذكر كيف أدركت شركة ايستمان للكيميائيات قيمة تقاسم المعلومات. وهذه الشركة أوجدت ترابطاً بين فرق التحسين التابعة لها عالمياً بحيث تكون التحسينات التي تتحقق في أحد البلدان متاحة لاطلاع مكاتب الشركة الأخرى في العالم. ولشركة (زيروكس) أسلوب مماثل لتقاسم المعلومات عن أفضل ممارسات البيع في مختلف مكاتب المناطق التابعة للشركة في الولايات المتحدة.

كذلك فإن الشركات ذات الثقافة المنفتحة لا تتوقف عن حدودها. فقد رأينا أن شركة جنرال الكتريك تتقاسم تقنياتها الخاصة بالتحسين مع العديد من زبائنها. وهي تعتقد بأن من مصلحة الشركة أن يكون لها زبائن ناجحون. وشركة (ويليبريتور) تسلك نفس الطريق عندما تفتح دفاترها لموزعي منتجاتها. فذلك يعطي الموزعين المعلومات التي يحتاجونها لمساعدة الشركة في اتخاذ القرارات لتحديد ما هي المنتجات الجديدة التي يجب أن تصنعها وما هي أكثر السبل فاعلية لتوزيع موارد التسويق المحدودة.

هنالك حاجزان كبيران أمام تقاسم المعلومات، الأول هو الخوف. ففي إحدى الشركات التي تحتوي على أقسام عديدة لكل قسم منها مجموعته الخاصة من العاملين في المبيعات، تتم تغطية العديد من الصفقات الرئيسية بواسطة عمال المبيعات في كل قسم. وهؤلاء العمال لا يجدون التشجيع، بل ولا يسمح لهم بتبادل المعلومات التي من شأنها أن تفيدهم، أو تفيد زبائنهم. وهم لا يتمكنون من البيع كفريق، وأحياناً يجدون أنفسهم ينافسون بعضهم بعضاً. وكبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة يخشى أن يتمكن أحد العاملين

في المبيعات من جمع معلومات أكثر مما يجب عن منتج أو عن زبون ويسربها إلى جهة منافسة، ومخاوفه تعقّد شركته وعمال المبيعات فيها وتجعلهم أقل فاعلية وكفاءة.

أما الحاجز الثاني فهو الفكرة القديمة القائلة أن المعلومات قوة. ولا يزال بعض الأشخاص يعتقدون أنهم إذا عرفوا أكثر مما يعرف زملاؤهم من المستخدمين وزبائنهم أو موردوهم يكونون في موقع قوة. مع أن هذا قد يكون صحيحاً بمعنى سياسي، فإن كتمان المعلومات يستنزف فعلاً القوة من المؤسسة بكاملها. إن الأشخاص الذين يكتمون معلومات حيوية هم في الواقع الذين يجب أن تخشاهم قيادات الشركة لا أن تخشى شخصاً ما قد ينقل معلومات إلى جهة منافسة.

اتخاذ إجراء مستند إلى معلومات

يقول أنطوني روبنز، المؤلف المحترم، والمتحدث القدير، والمدرب الشهير، أن: «المعلومات ليست قوة، العمل هو القوة». (1988). والعمل هو السمة التالية للمؤسسات ذات الثقافة المنفتحة. فهذه المؤسسات تشترك معاً في ميزة الشعور بالاستعجال أو الاستعداد للقيام بعمل وهذه المؤسسات لا تكتفي فقط بجمع المعلومات ودراستها إلى الأبد، بل تستخدمها لاتخاذ قرارات وتحقيق أهداف وأعمالها توجهها مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، وهذه الأعمال تدعم استراتيجية العمل التجاري وخطته وأهدافه. وأعمال هذه المؤسسات أساسها المعرفة والخبرة المشتركة لدى الأشخاص والمؤسسة ذاتها.

لكي تستند الأعمال إلى معلومات، فإن كل من في المؤسسة يجب أن يكون مطلعاً على هذه المعلومات. ولا تستطيع الشركات إخفاء المعلومات في وثائق سرية، أو أن تشرحها في مجلدات من كتب الدليل العملي التي تحاول تغطية كل بديل. وتهبط بمستوى اتخاذ القرارات إلى مستوى كتب الطبخ. فالأمر على عكس ذلك. إن العمل الذي أساسه المعلومات يمثله

أفضل تمثيل قول بسيط قاله (نورستروم)، وهو قول يؤكد حق المستخدمين في «استخدام عقولهم بالشكل الأفضل في كل الأوقات» (بيترز، 1987، صفحة 378).

إن الشركات ذات الثقافة المنفتحة تؤيد وتشجع العمل. والأشخاص فيها يلقون التقدير لقاء إقدامهم على مجازفات وعندما يحالفهم النجاح يتم تقديرهم ويكافأون. أما إذا أخفقوا فإن تجربتهم تستخدم كطريقة للتعليم، لا كفرصة للمعاقبة. والنجاحات والإخفاقات على حد سواء تزود نهج التحسين في المؤسسة بالمعلومات. والشركات عندما تكون مستعدة لاتخاذ إجراء حاسم ومستند إلى المعلومات، تصبح أكثر مرونة وأكثر استجابة لمتطلبات زبائنها المتبدلة. كما أنها تجتذب إليها الأشخاص المستعدين للإقدام على مجازفات واتخاذ قرارات وإنجاز أعمال. وهذا ينطبق خاصة على المبيعات والتسويق حيث يمكن أن يشعر الأشخاص بالاختناق بسبب الجمود في العمل والبيروقراطية والركود.

إعطاء سلطة للأشخاص والفرق

بعض المؤسسات تقصر اتخاذ الإجراء الذي له جدوى على أعلى مستويات الإدارة. أما المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة فإنها تعطي سلطة للأشخاص والفرق على كل المستويات. إنها تسمح للأفراد والفرق بأن يمنحوا التقدير وأن يغتنموا الفرص وأن يتخذوا القرارات بسرعة أكبر، وأن يكونوا أكثر استجابة للزبائن. والقدرة على اتخاذ إجراء ذي جدوى هي عامل رئيسي في رفع معنويات العاملين في المبيعات والتسويق.

ومع أن من السهل التفكير «بمنح السلطة» على أنه وسيلة أخرى لوصف التفويض بالسلطة، إلا أن منح السلطة يذهب إلى أبعد من ذلك كثيراً. صحيح أنها مثل التفويض، وأنها أسلوب للإدارة غير المركزية، غير أن الأشخاص، لكي يتخذوا قرارات فعالة وإجراء مناسباً، يحتاجون إلى ما هو أكثر من السلطة. إنهم بحاجة إلى فهم واضح لمهمة المؤسسة، ورؤيتها،

وقيمها. وهم بحاجة أيضاً إلى معرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها وكيفية مساندة أعمالهم لهذه الاستراتيجية والأهداف.

والمؤسسات الرئيسية تفوض العاملين فيها بإعطائهم السلطة، والموارد، والمعلومات التي يحتاجونها. وهذه المؤسسات توفر التدريب وأنشطة التطور الشخصي اللازمة لتكوين المهارات والمعرفة. وقد سبق أن رأينا أن المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة تتقاسم بحرية المعلومات والمعرفة، فهذا أيضاً جزء من عملية منح السلطة. ولإتمام الدورة، يحصل الأشخاص الذين منحت لهم السلطة التغذية المرتدة عن الإجراء الذي اتخذوه. وهذه التغذية المرتدة تأتي من الاستماع إلى الزبائن ومن أنظمة القياس المتبعة في المؤسسة. إن امتلاك المعلومات واتخاذ الإجراء المستند إلى الاطلاع على المعلومات والحصول على تغذية مرتدة عن هذا الإجراء، هذه الأمور كلها ينتج عنها تكوين الخبرة التي يحتاجها الأشخاص ليكونوا فعالين في اتخاذ القرار والإجراء.

إن مؤسسات عديدة تعطي النسق الأول من مستخدميها مزيداً من القوة والسلطة. أحد الأمثلة على ذلك هي محلات ستيو ليونارد لبيع الألبان الشهيرة ومركزها الرئيسي في نوردوك ودانبري في ولاية كنكتيكت. إن ستيوليونارد الابن، يقول للجالسين وراء صناديق المحاسبة في محلاته، وكجزء من تدريبه لهم، انه يريد منهم السماح للناس بأن يأخذوا مشترياتهم إلى منازلهم بدون دفع الثمن. هل يبدو هذا ضرباً من الجنون؟ لقد تبين أن نحو خمسين شخصاً يأتون كل أسبوع للتسوق فينتبهون إلى أنهم نسوا أن يحضروا معهم حافظات نقودهم، أو دفتر الشيكات أو بطاقة الائتمان. والمحاسبون في محلات ستيو ليونارد مفوضون بالسماح للزبائن بأن يأخذوا مشترياتهم معهم بدون دفع الحساب. وكل ما هو مطلوب من المحاسبين هو تدوين اسم الزبون، وعنوانه، ورقم هاتفه. ومع أنه قد يبدو أن المجازفة بالخسارة كبيرة، فإن ليونارد يقول أنه لم يحصل قط أن أحداً لم يعد لاحقاً لدفع ثمن مشترياته من مواد البقالة. ولكم أن تتصوروا تأثير هذه السياسة في رضا الزبون وولائه.

إحدى الشركات الأخرى التي فوضت العاملين في مؤسسة المبيعات هي شركة تكساكو للتكرير والتسويق. وحتى آونة أخيرة، كان ستوكروم مدير التسويق الإقليمي في المكتب الميداني للشركة الواقع في اوفرلاند بارك ولاية كانساس. كان في موقعه هذا مسؤولاً عن تشغيل أكثر من ثمانين منفذاً تابعاً لشركة تكساكو للبيع بالمفرق. وإحدى المسؤوليات التي يتشارك فيها كروم، ومديرو المناطق، وممثلو المبيعات في مكتبه هي إيجاد بائعين آخرين مستعدين للمشاركة في أعمال مشتركة في محلات تكساكو. لقد استأجروا فسحة من الأرض لشركات معروفة معرفة جيدة مثل شركة سابوي وشركة دانكن دوناتس. إن أعضاء فريق كروم المختص بالمبيعات، وبفضل معرفتهم بالمنطقة، تمكنوا من ترتيب الخدمات التي يقدمونها في كل موقع وفقاً لحاجات السكان المحليين والفرص المتاحة لهم. وكان كروم مفوضاً بعقد الصفقات دون الرجوع إلى (أعلى) للحصول على الموافقة وهو ينسب الفضل في الأسلوب المستنير في إدارة المبيعات ميدانياً إلى عملية تحسين النوعية في شركة تكساكو.

تعلّم وحسّن باستمرار

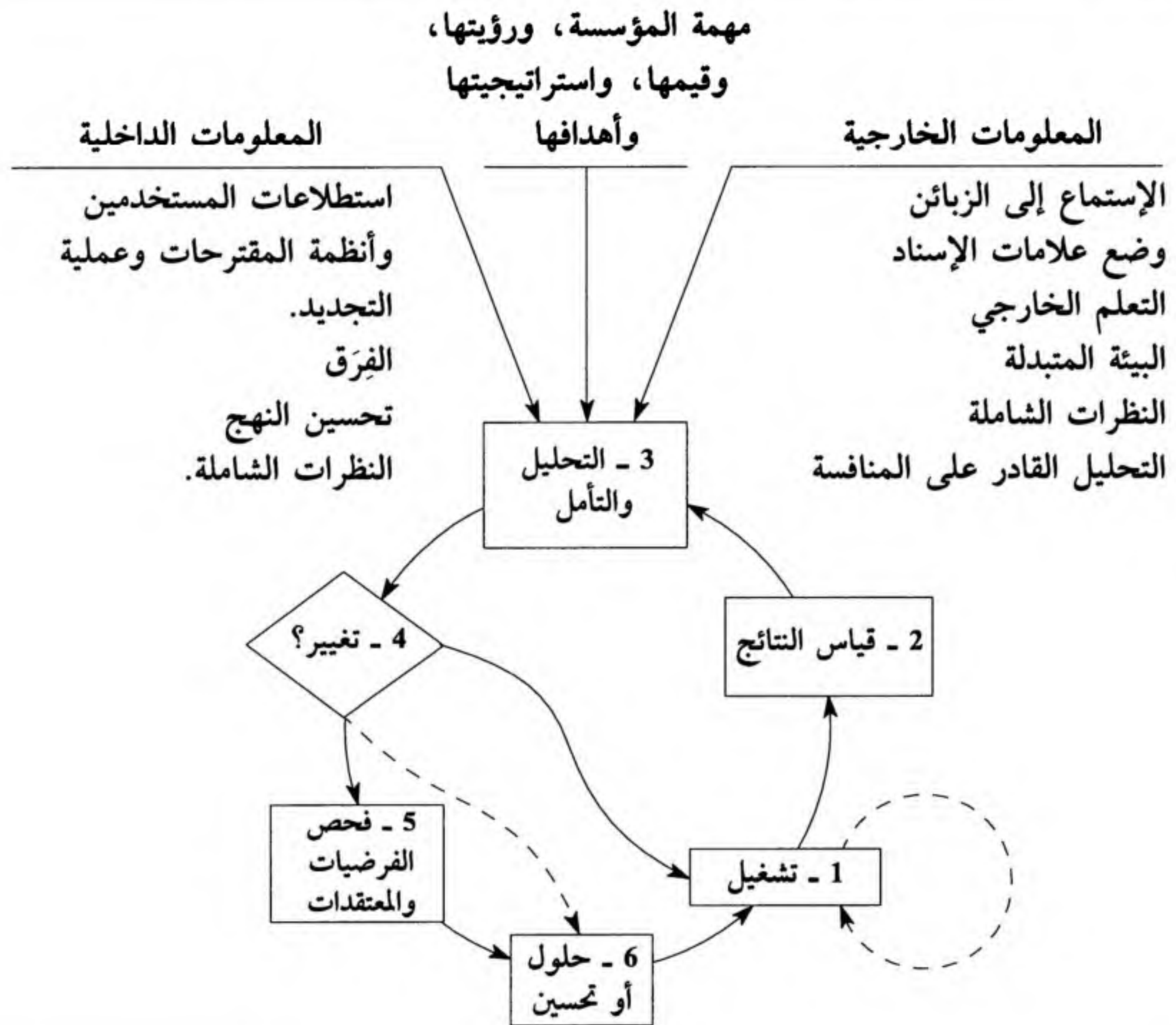
إن تفويض الأشخاص باتخاذ إجراء ثم تزويدهم بتغذية مرتدة عن النتائج، يمكنهم من التعلم كأفراد. وبعض الشركات الكبرى تذهب حالياً إلى أبعد من هذا التعلم الفردي. فقد بدأت تركز على كيفية التعلم كمؤسسات أيضاً. إن راي ستاوا رئيس مجلس إدارة شركة أنالوغ ديفايسز وكبير مسؤوليها التنفيذيين يعتقد أن «معدل تعلم المؤسسات قد يصبح الميزة المستدامة الوحيدة القادرة على التنافس، وخاصة في الأعمال التجارية التي تتميز بالمعرفة الكثيفة». (سينج، 1990، ص 349).

إحدى الشركات من هذا القبيل هي شركة زيروكس، وهي مؤسسة تلقى التقدير الكبير لنهجها الكبير الفاعلية في تحسين النوعية. وقد عهدت شركة زيروكس مؤخراً إلى إحدى الجهات لإجراء دراسة لمعرفة كيف تتعلم هي

كشركة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن الشركة في بعض الحالات حلت نفس المشكلة مرات عديدة. كانت تقوم بعمل جيد في حل المشاكل، ولكنها لم تحسن التعلم لتجنب نفس المشاكل في المستقبل.

إن العديد من عناصر الثقافة المنفتحة يسهم بطريقة تعلم المؤسسة. والرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 ـ 3 يبين كيف تتناسق أجزاء الثقافة المنفتحة.

الشكل 6 ـ 3 ثقافة المؤسسة المنفتحة هي ثقافة تعلم



عندما تنشأ مؤسسة وتبدأ العمل، تبدأ دورة التعلم في ثقافة منفتحة بخطوة التشغيل. إن هذه الخطوة، في مؤسسة مبيعات، تتضمن عمليات كتعريف وتحديد الإمكانيات، وإعداد المقترحات، وتسلم الطلبيات. والعمليات في مؤسسة التسويق تشمل القيام بأبحاث عن السوق، وتعريف فرص المنتجات الجديدة، وإعداد حملات للدعاية.

وكل عملية من هذه العمليات في خطوة التشغيل تنتج مردوداً أو نتيجة. ولعله ليس من المفاجىء أن بعض المؤسسات لا تهتم بقياس فاعلية ما تقوم به في عملياتها، وخاصة في مجالي المبيعات والتسويق. فهذه المؤسسات تكتفي بأن تستمر في عمل ما كانت تعمله دائماً، معتقدة أن ذلك ينتج النتيجة التي تريدها. إن الخط المنقط حول الخطوة 1 يمثل ما تفعله هذه الشركات: أي أنها تفعل الشيء نفسه المرة تلو المرة.

إن المؤسسات التي تتعلم إنما تقيس نتائج عملياتها عند الخطوة 2 في الدورة. ثم إنها، في الخطوة 3 تحلل قياساتها وتمعن النظر فيما إذا كانت قد حصلت على ما تريد. وعند حصولها على النتيجة التي تريدها تقرر في الخطوة الرابعة عدم إجراء تغييرات، وتعود من الخطوة الرابعة إلى الخطوة الأولى وتواصل أنشطتها.

أما إذا لم تحصل على النتيجة التي تريدها واتخذت قراراً بالتغيير، فإن معظم الشركات تنتقل مباشرة إلى الخطوة السادسة. في هذه الخطوة قد تحل المشكلة التي تحول دون حصولها على نتيجة مرغوبة. وقد تختار الشركات أيضاً تحسين النهج أو حتى ابتكار نهج جديد لكي تحصل على النتيجة المرغوبة. وهذا قد يعني في المبيعات تحسين عملية توليد السبق أو إضافة عملية التسويق عن بعد لتأهيل السبق. أما في التسويق فهي قد تعني الانتقال إلى وكالات الإعلانات الدعائية، أو إضافة المعارض التجارية، أو التخلي عن الإعلانات الدعائية المطبوعة. وبعد الخطوة السادسة تعود المؤسسات إلى الخطوة الأولى وتقوم بالتشغيل بواسطة المناهج الجديدة أو المحسنة بعد أن تكون حلَّت مشاكلها. وهي تقيس النتائج لتعرف فعالية التغييرات التي

أجرتها، ثم تستمر الدورة. ومعظم المؤسسات تهمل الخطوة الخامسة في حلها للمشاكل وأنشطتها للتحسين، ومع ذلك فإن هذه الخطوة حساسة بالنسبة لاستدامة التحسين طويل الأجل. وعند الخطوة الخامسة تفحص المؤسسات المعتقدات والفرضيات التي على أساسها اتخذت قراراتها ووضعت تصميم مناهجها.

إن نظرية فريدريك تيلور عن الإدارة العلمية تستحق الدراسة. ذلك أن تيلور كان يعتقد أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل للقيام بأي عمل وأن المهندسين الصناعيين هم الأكثر أهلية لتقرير ما هي هذه الطريقة. وهو لاحظ أن العمال في أواخر سنوات 1800 وأوائل سنوات 1900 كانوا في معظمهم مهاجرين فقراء غير متعلمين وأن كل كفاءتهم هي القيام بأعمال بسيطة متكررة. ولذلك كان يعود إلى المهندس الصناعي أن يدرس العمل وأن يجزئه إلى أصغر الأعمال. بعد إذ قامت الشركات بتدريب عمالها على القيام ببعض هذه الأعمال البسيطة وأن تنقل العمل إلى الشخص التالي الذي كان يقوم بالمزيد من الأعمال البسيطة. وعندما طبقت الشركات نظرية تيلير تناقصت العيوب وازدادت الإنتاجية.

ولا تزال الآن مؤسسات عديدة تنفذ عمليات على أساس نظرية تيلور الخاصة بالإدارة العلمية. إن هذه المؤسسات فشلت في أن تدرك أن ما كان يصدق في العمال عند نهاية القرن التاسع عشر لم يعد يصدق الآن في معظم الحالات. فمعظم الأشخاص الآن قد نالوا قسطاً جيداً من التعلم. وهم لا يحبون إطلاقاً القيام بالأعمال البسيطة الرتيبة. كما أن باستطاعتهم أن يحلوا المشاكل وأن يساعدوا في تصميم وتحسين طريقة قيامهم بالعمل. بيد أن المؤسسات التي أخفقت في فحص المعتقدات التي قامت على أساسها نظرية الإدارة العلمية ستواصل تصميم مناهجها عن طريق تجزئتها إلى أبسط عناصرها. وهذه المؤسسات ستتجاهل أيضاً المعلومات التي تأتي من الأشخاص الذين يعرفون طبيعة العمل أفضل من غيرهم والأشخاص الذين يقومون بالعمل. ومن الواضح أن الخطوة الخامسة بالغة الأهمية لنهج

التحسين. ومع أن المؤسسات تستطيع أن تحل المشاكل وتحسن المناهج بدون الخطوة الخامسة، فإنها ستستمر في تصميم مناهجها الجديدة معتمدة على المعتقدات القديمة. ونحن هنا نتذكر مثال شركة GTE واعتقاد تلك الشركة أن الزبائن كانوا يريدون تركيب هواتفهم خلال ثمان وأربعين ساعة. ولو أن هذه الشركة لم تشك في اعتقادها ذلك، لكانت لا تزال تعتمد أسلوباً يكلف ضعفي ما تدعو الحاجة إليه ولكان الزبائن أقل رضا مما هم الآن.

عندما تستخدم إحدى المؤسسات جميع الخطوات الست في الدورة، تكون على الطريق الصحيح لكي تصبح مؤسسة تتعلم. ولكن إذا اكتفت المؤسسة بتحليل معطيات القياس والتأمل فيها تكون عندها لا تزال تعمل في فراغ. ولكي تكون المؤسسة فعالة فإنها بحاجة إلى معلومات إضافية نحو الخطوة الثالثة. وهذه المعلومات تأتي من المصادر الداخلية والخارجية المبينة في الشكل 6 ـ 3. كما أن المؤسسة تقوم بالتحليل والتأمل في الخطوة الثالثة على أساس مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، واستراتيجيتها، وأهدافها.

إن كل العناصر المبينة في الشكل 6 ـ 3 تتجمع لإيجاد نهج لتعلم المؤسسة. والقطعة الأخيرة وهي ليست مبينة في الشكل المذكور، هي نوع من الذاكرة، أي طريقة لاختزان ما تم تعلمه. وكان هذا تقليدياً يحدث من خلال ثقافة المؤسسة. بيد أن ثقافة المؤسسة ليست طريقة رسمية أو بالضرورة طريقة موثوقة لاختزان ونقل ما تعلمته المؤسسة.

أولاً لأن الثقافة في معظم الأحيان تُنقَل مشافهة، أي أنها تفتقر إلى الدقة. ومع مرور الزمن ينسى الأشخاص تفاصيل سبب أداء العمل بالطريقة التي يتم بها، أو كيف حُلّت المشاكل في الماضي. وحتى عندما تحاول الإدارة أن تسجل ما تعلمته، فإنها تفعل ذلك بشكل سياسات وإجراءات. وتكون الأسباب والمعتقدات والفرضيات التي على أساسها بُنيت تلك السياسات والإجراءات قد ضاعت. ويؤدي ذلك بالمؤسسة إلى الجمود وإلى مناهج متخلفة موثقة في كتيبات دليل عمل تصف السياسة والإجراءات ولكن لا يقرؤها أحد. ثانياً، إن تقليص حجم الشركات في العقد الماضي من

السنين كان عبارة عن عملية جراحية دماغية أصابت ذاكرة الشركات. وفي أكثر الأحيان عندما يترك أحد الأشخاص شركته يأخذ معه المعرفة والخبرة، ويترك للمؤسسة أن تبتكر إجراءات جديدة وأن تحل مشاكل قديمة مرة أخرى. لقد ملأت شركات عديدة الفجوة بعمال مؤقتين أو عمال يعملون بعقود. ولكن هذا ضاعف مشكلة ذاكرة الشركة. فعندما يحل العمال المؤقتون المشاكل ويتركون الشركة، يأخذون معهم منطقهم في حل المشاكل، ومعتقداتهم وفرضياتهم الأساسية وحتى يأخذون معهم الحلول.

إن حل مسألة الحاجة إلى ذاكرة في الشركة قد يكمن في تكنولوجيا. فبواسطة استخدام أجهزة الكومبيوتر لاختزان واستعادة ما تعلمته الشركة عبر التجربة، قد تصبح المؤسسات قادرة على بلوغ كامل قدراتها المحتملة. غير أن هناك عدداً قليلاً فقط من الشركات التي بدأت بالاستفادة من أجهزة الكومبيوتر واختزان المعطيات والمعلومات واستعادة القدرة على تحقيق هذا الهدف.

خلاصة

إن جميع عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة يجب استخدامها معاً لكي تكون فعالة. إن جمع المعلومات بواسطة ممارسة الوعي واتخاذ نظرة شاملة لا قيمة له إذا لم تتقاسم المؤسسة المعلومات أو لم تتخذ إجراء معتمداً على المعلومات. وإن حصر اتخاذ الإجراء بقمة العمل التجاري لا يدعم الاستجابة السريعة ولا ينتفع من مهارات الأشخاص الذين يقومون فعلاً بالعمل. إن اتخاذ إجراء بدون مساءلة معتقدات وفرضيات المؤسسة قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء. فالمؤسسة تصبح أكثر فاعلية وكفاءة عندما تعمل جميع عناصر الثقافة المنفتحة معاً، سواء أكانت المؤسسة شركة بكاملها أو كانت تقوم بوظيفة مبيعات أو تسويق.

الفصل السابع

تطبيق التكنولوجيا

إن تطبيق التكنولوجيا هو الممارسة الأكثر إثارة والأسرع نمواً من بين الممارسات الست الفضلى. فهذا التطبيق يغيّر الطرق التي بواسطتها يحصل الزبائن على معلومات عن المنتجات والخدمات. وهو يوفر للشركات طرقاً جديدة للبيع والتسويق ومساندة ما تعرضه للبيع. كما أنه يزيد فاعلية وإنتاجية الفرد، وفريق العمل، والشركة بأكملها.

إن قاموس التراث الأميركي يعرّف التكنولوجيا «Technology» بأنها «تطبيق العلم، وبخاصة لأهداف صناعية أو تجارية». ولأغراض هذا الكتاب التكنولوجيا تشمل كل المعدات، والبرمجيات، ووسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز أو تحسين مناهجها. كما أنها تشمل أجهزة الكومبيوتر الضخمة، وأجهزة الكومبيوتر الشخصية، وشبكات الإتصال التي تستخدمها المؤسسات لربط هذه الأجهزة معاً. غير أن التكنولوجيا تذهب إلى أبعد من ذلك. إنها تشمل كل شيء من أجهزة عرض الشفافية إلى أجهزة الكومبيوتر المحمولة المتعددة الوسائط، ومن أجهزة الفاكس إلى البريد الالكتروني، ومن أجهزة التسجيلات السمعية، والتسجيلات البصرية، إلى الهواتف الخلوية والبريد الصوتي. أي كل جهاز تقريباً مع ملحقاته يقع تحت عنوان التكنولوجيا. وخلافاً للممارسات الفضلى الأخرى لا يصمد تطبيق التكنولوجيا بحد ذاته. ذلك أنه عامل مساعد، تستخدمه المؤسسات بطرق

مختلفة لمساندة ممارساتها الفضلى الخمس الأخرى. فيما يلي شرح عام لكيفية عمل التطبيق التكنولوجي:

إدارة من أجل التغيير: إن أحد العناصر الرئيسية للإدارة من أجل التغيير هو عنصر قياس الأداء وتحسينه. والتكنولوجيا توفر طرقاً لجمع معطيات القياس وتحليلها ونقل النتائج بسرعة وسهولة.

الإستماع إلى الزبائن: التكنولوجيا توفر طرقاً أسرع وأكثر كفاءة لتجميع متطلبات الزبون وتخزينها وتحليلها والتغذية المرتدة. وهي يمكن أن تجعل معلومات الزبون في متناول يد من يحتاجها من العاملين في المؤسسة عندما يحتاجونها.

التركيز على النهج: في معادلة النهج القائمة على أشخاص، ومعدات، وإجراءات، ومعلومات، التكنولوجيا هي عنصر المعدات. وهي جزء لا يتجزأ من كل عملية تجارية حديثة تقريباً، وهي تجعل العديد من مشاريع التحسين وإعادة الهندسة ممكناً من الناحية العملية، إذ بدون التكنولوجيا هذه المشاريع لا يمكن تحقيقها.

استخدام فرق العمل: التكنولوجيا تحسن إنتاجية فرق العمل وتزوّد أعضاء الفرق بطرق جديدة لتبادل المعلومات وإدارة المشاريع وحل المشاكل.

ممارسة ثقافة مؤسسة منفتحة: إن تقاسم المعلومات هو جزء أساسي من الثقافة المنفتحة، والتكنولوجيا تساعد على جعل ذلك ممكناً، وخاصة في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات ذات المواقع النائية المتعددة. وهي توفر أيضاً طرقاً لجمع وتخزين المعلومات التي هي جزء أساسي من تعلم المؤسسة.

أحد العناصر المشتركة في كل هذه الممارسات الفضلى هو المعلومات. وكما عرفنا في الفصل الأول، المعلومات هي أيضاً نتاج المبيعات والتسويق. إنها ما يتدفق عبر عمليات البيع والتسويق. والزبائن يحتاجون إلى المعلومات من أجل التوصل إلى قرارات بالشراء. والشركات بدورها بحاجة إلى المعلومات لفهم متطلبات زبائنها وإلى أي مدى تلبي هذه المتطلبات. إن

مناهج المبيعات والتسويق التي بحثناها في الفصل الرابع تتلقى المعلومات الواردة، تضيف قيمة، وتخلق مردوداً يذهب إلى الزبائن. والزبائن يقدمون متطلباتهم ومعلومات التغذية المرتدة إلى المؤسسة.

وتوفر التكنولوجيا أدوات لجعل كل هذه العمليات أكثر فاعلية وكفاءة. إن بعض العمليات التي سنبحثها لاحقاً في هذا الفصل لن تكون ممكنة بدون استخدام التكنولوجيا.

ما هو الدافع إلى استخدام التكنولوجيا

مع أن تطبيق التكنولوجيا يفترض أنه الآن منتشر على نطاق واسع، فإن العديد من إمكاناته كانت متوفرة منذ سنين. غير أن الشركات لم تبدأ باستثمار العديد من هذه الإمكانيات في وظائف البيع والتسويق إلا في غضون الثلاث إلى خمس سنوات الماضية. هنالك عدة قوى تعمل معاً.

طلبات الزبائن

إن زبائن العمل التجاري والمستهلكين الأفراد يدفعون إلى استخدام التكنولوجيا. إنهم يريدون من مورديهم أن يستجيبوا إلى احتياجاتهم المتفردة. عندما يكون البيع من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر، لا يشتري بعض الزبائن إلا من الموردين الذين يقبلون الطلبيات ويثبتون الشحن عن طريق تبادل المعطيات الكترونياً. ويطلب زبائن آخرون من مورديهم فاتورة واحدة بأقسام متعددة، وهذا عمل لا يمكن إنجازه بسهولة إلا عن طريق الأنظمة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

إن زبائن هذه الأيام الأكثر فذلكة يريدون حقائق جامدة يبنون على أساسها قراراتهم بالشراء، ويطلبون أن تكون هذه المعلومات متاحة لهم عندما يريدونها، وليس عندما يريد البائعون تسليمها. وهم أيضاً أقل تأثراً بالإعلانات التجارية التقليدية وبأساليب البيع التقليدية. إن الإعلان مشافهة يتخذ الآن معنى جديداً عن طريق تزايد استخدام الإنترنت وخدمات الاتصالات.

ويريد المستهلكون أيضاً أن يعاملوا كأفراد. وترى الشركات الكبيرة أنها تستطيع تلبية هذا الطلب فقط باستخدام قاعدة المعطيات في الكومبيوتر التي تجعل معطيات الزبون متاحة فوراً لمستخدمي النسق الأول في سائر أنحاء المؤسسة. والشركات التي تضع منتجات استهلاكية ترد باستخدامها معطيات الكومبيوتر كي تحدد الأمور وتتصل مباشرة بأفضل زبائنها.

ضغوط الكلفة

إن الدافع إلى تحسين فاعلية وكفاءة نهج العمل التجاري قد أدى أيضاً إلى زيادة التركيز على التكنولوجيا. ومع أن شركات كثيرة طبقت الأتمتة في مناهجها سابقاً، إلا أنها عندما فعلت ذلك فشلت في أغلب الأحيان في الاستفادة استفادة كاملة من التكنولوجيا أي أنها اكتفت فقط في تحويل أعمالها الراهنة إلى أجهزة الكومبيوتر. ويتحدث ويل رايان رئيس شركة خدمة مبيعات الأنظمة عن هذا الأسلوب فيصفه بأنه «تعبيد الطريق من أجل البقر» والشركات الكبرى حالياً تقوم بتحسين أو إعادة هندسة مناهجها في أثناء تطبيقها أحدث أنواع التكنولوجيا. أي أنها بدلاً من تعبيد الطريق للبقر تبني طرقاً دولية ممتازة.

إن تقليص حجم الشركات الذي بدأ في أواخر الثمانينات من القرن العشرين وضع ضغوطاً على مجموعات العاملين في المبيعات لزيادة إنتاجيتهم بموارد أقل. وزيادة الإنتاجية هو السبب الأول الذي يقدمه مديرو المبيعات لسيل برامج أتمتة مجموعات البيع في هذه الأيام. إن الأسعار التي تتدنى بسرعة وازدياد وظائف أجهزة الكومبيوتر الشخصية وتوفر معدات أتمتة مجموعات البيع تجعل هذه الحركة ممكنة عملياً ومقبولة من حيث كلفتها.

التنافس

التنافس بدوره يشجع باستخدام التكنولوجيا وكأن طلبات الزبائن وضغوط الكلفة لا يكفيان وحدهما. وكثيراً ما تجد الشركات نفسها في وضع

سلبي عندما يتمكن منافس لها أن يتسلم الطلبيات الكترونياً، وأن يتيح معلومات عن المنتج وخدمة الزبون بواسطة الإنترنت، وعندما يزود عمال المبيعات لديه بأحدث المعلومات عن الزبون وبالعوامل المساعدة المتعددة الوسائط في مجال المبيعات. والشركات التي تحقق التقدم في استخدام التكنولوجيا هي التي تحدد المعايير لخدمة الزبون.

سنرى في هذا الفصل كيف تستجيب الشركات لطلبات الزبائن، وضغوط الكلفة، والمنافسة، عن طريق استخدام التكنولوجيا، بما في ذلك بعض أعقد التطبيقات في هذه الأيام: أي أنظمة معلومات الزبائن، التسويق على أساس المعطيات، الإتصالات، وأتمتة مجموعات المبيعات. وسنلقي أيضاً نظرة على أحدث أدوات المبيعات والتسويق، أي الإنترنت.

أنظمة معلومات الزبائن

لقد بدأت الشركات تدرك أن زبائنها ذخر كبير لها وهي تبحث عن طرق لإدارة هذا الذخر. ومع أن المصطلح الراهن الذي يصف هذه العملية هو «إدارة ذخر الزبون» فإن الشركات لا تقوم واقعياً بإدارة زبائنها وربما لا تريد أن يظن زبائنها ذلك. إن ما تحاوله الشركات فعلياً هو إدارة المعلومات عن ذخر الزبون. وهذا يصح سواء أكان الزبائن شركات متعددة الجنسيات أو مستهلكين أفراداً.

وحتى على مستوى عامل المبيعات الفرد، كلما ازداد ما يعرفه عن زبونه كان أكثر فاعلية في عمله. إن هارفي ماكي يؤكد ذلك في كتابه بعنوان (اسبح مع أسماك القرش بدون أن تؤكل حياً) Swim with the sharks Without Being Eaten Alive (1988). وهو يحدد ستة وستين شيئاً يجب أن يعرفها العاملون في المبيعات عن كل زبون رئيسي. إن نجاح شركته التي تدعى (ماكي انفيلوب) وإنجازاته الشخصية في محاولات كمحاولة المساعدة في بناء الستاد الرياضي الجديد في مدينة مينيابوليس والمباريات الأولمبية الصيفية التي أقيمت في مدينة أطلنطا في سنة 1996 تشهد بقيمة معرفة صانعي

القرار من الزبائن على المستوى الشخصي. ومعظم العاملين في المبيعات يمكنهم تحسين أدائهم إذا ترسموا خطا ماكي. والشيء نفسه يصدق على مستوى الشركات.

والواقع أن معظم الشركات تعرف فعلاً الكثير عن زبائنها. لقد قدم الفصل الثالث العديد من الأمثلة عن كيفية استماع الشركات إلى زبائنها للتعرف على متطلباتهم ولجمع التغذية المرتدة. ومعظم الشركات لديها معلومات واسعة عن الزبائن جمعتها من مصادر أخرى أيضاً. والمشكلة هي أن كل هذه المعلومات عن الزبائن تدفن في الدوائر الوظيفية في سائر أنحاء المؤسسة. إن عامل المبيعات يحتفظ بإضبارة عن اتصالاته تتضمن أسماء وعناوين وألقاب ومعلومات شخصية. ودائرة التسويق لديها نتائج آخر استطلاع لرضا الزبائن ومعطيات أبحاث السوق. وقسم خدمة الزبائن لديه قائمة الاتصالات مع الزبائن ومعلومات عن الشكاوى والمسائل القائمة. ودائرة المحاسبة تعرف الحسابات التي يجب دفعها ومعطيات عن تاريخ الدفع. ودائرة تسجيل الطلبيات تعرف ما تتضمنه الطلبيات. وقسم التصنيع يشرف على العمل الجاري تنفيذه للزبائن. والدائرة القانونية لديها العقود الموقعة مع الزبائن، ومشكلة نشر المعلومات عن الزبون في سائر أنحاء المؤسسة تتعقد عندما يكون للشركة أكثر من قسم واحد يبيع لنفس الزبائن، وعندما يحتفظ كل قسم من أقسامها بأضابيره الخاصة. ومشكلة تعدد الأضابير الوظيفية تحدث أيضاً في المؤسسات التي لا تقوم بالتصنيع. فالمصرف المثالي قد يكون لديه عشرة خطوط إنتاج متميزة عن بعضها أو أكثر من هذا العدد ويكون لكل خط منها سجلاته الخاصة عن أحد الزبائن، ولا سبيل للربط بينها. إن المصرف الذي أتعامل معه يحتفظ بثلاث مجموعات كاملة من السجلات الخاصة بي، فهناك سجلات منفصلة لحسابي الشخصي، وحساب عملي التجاري، وحساب بطاقة الائتمان الشخصية. ولا أحد من هذه الحسابات يبدو أنه يعرف أي شيء عن الحسابات الأخرى. إن تغيير موقع مكتبي مؤخراً اقتضى إجراء ثلاث معاملات مع البنك فقط لتغيير عنواني إلى العنوان الجديد.

وبما أن معلومات الزبائن تحفظ في دوائر عديدة فكثير منها يتكرر. وهذا يزيد كلفة الإحتفاظ بها، ثم إن الإضبارات كثيراً ما يفوت أوانها وتصبح بلا فائدة. إن سطراً في عنوان مسجل في سجل الحساب المصرفي لشركتي لم يتغير قط. ومع أنه لا يمنع مكتب البريد من تسليم البيان، فإن الخطأ يذكرني كل شهر أن مصرفي لا يمكنه أن يجري تغييراً بسيطاً في العنوان بصورة ثابتة في سجلاته.

إن شركات قليلة لديها حالياً أسلوب لجمع كل المعلومات الموزعة بسرعة وسهولة ووضعها في متناول يد كل من يحتاجها. وفي العديد من الشركات المشهورة والمحترمة جداً قد يحتاج مدير تنفيذي كبير فيها إلى أسابيع لمجرد أن يعرف مبلغ الإيراد المالي الذي تحصل عليه الشركة من أحد الزبائن الكبار، وفي حالات قليلة يكاد يكون ذلك مستحيلاً.

وللتغلب على هذه المشاكل ولمساندة جهود إدارة شؤون الزبون، ابتكرت بعض الشركات الكبرى أساليب تمكنها من وضع كل ما تملكه من معلومات رئيسية عن زبائنها في متناول اليد. ونتيجة جهودها في استحداث نظام معلومات الزبون. وهنالك ثلاث مقاربات إلى هذا النظام، على المستوى الأهم، تستطيع الشركة أن تضع علامات لتعريف كل الإضبارات التي تحتوي معلومات عن الزبون وتضع هذه الإضبارات في متناول يد كل من يحتاجها. ومع أنه لا يزال تصنيف المعلومات يحتاج إلى وقت فإن مصادر المعلومات على الأقل موضحة. المقاربة التالية هي الربط بين الإضبارات الكترونياً وإيجاد أسلوب للاطلاع على معلومات الزبون من أجل معالجتها وتحليلها. بعض الشركات ذهب إلى أبعد من ذلك، فتبنى مقاربة ثالثة هي إيجاد قاعدة معطيات كبيرة توحد كل المعلومات الهامة عن زبائنها وتضعها في مكان واحد.

أمثلة عن نظام معلومات الزبون

إن شركة موتورولا هي إحدى الشركات التي عرفت فوائد إتاحة

معلومات الزبون ذات العلاقة إلى العاملين في المبيعات. ومع أن الشركة لم توحد بعد كل معلومات زبائنها في قاعدة معطيات واحدة، إلا أنها تضع الكثير من هذه المعلومات في متناول يد عاملي المبيعات الميدانيين في الشركة. فهؤلاء الأشخاص العاملون في المبيعات يستطيعون الحصول على معلومات عن الزبائن بسرعة وسهولة بواسطة ثلاثة أساليب رئيسية. أولاً، أنهم يستطيعون الإتصال بموقع الشركة على شبكة الاتصال بموجب نظام الرد لمعرفة النوعية، وذلك للاطلاع على أية مشاكل أو شكاوى عالقة للزبائن، ويمكنهم أيضاً الحصول على تقارير خطية من هذا النظام. ثانياً، إن نتائج استطلاع رضا الزبائن تعطى إلى مكتب المبيعات الميداني مسجلة على قرص كومبيوتر شخصي، وهذه المعلومات يتم تحديثها كل ثلاثة أشهر. ثالثاً، يشترك عاملو المبيعات مع المسؤولين التنفيذيين في شركة موتورولا في برنامج يسمى برنامج دفاع المسؤول التنفيذي عن الزبون الموصوف في الفصل الثالث. إن قيامهم بهذا النشاط يزودهم بمعلومات عن متطلبات الزبون طويلة الأجل. إن معلومات الزبائن المتوفرة لدى عمال المبيعات لدى شركة موتورولا من ثلاثة مصادر تعطيهم ميزة تنافسية كبيرة أثناء استعدادهم للقيام باتصالات من أجل بيع المنتجات ووضع خطط للبيع وابتكار مقترحات. ومع أن مصادر المعلومات هذه ليست موصولة ببعضها الكترونياً، فإن العاملين بالمبيعات يمكنهم الوصول إليها بسهولة من فروع المبيعات في الشركة. وتدرس شركة موتورولا حالياً طرقاً لتوحيد الكثير من معلوماتها عن الزبائن في نظام واحد. والشركة تطلق على الموقع الذي ستخزن فيه المعلومات اسم (مستودع المعطيات). هذا الأسلوب الجديد سيجعل الوصول إلى المعلومات أسرع وأسهل بالنسبة لعاملي المبيعات الميدانيين ولكل شخص آخر يحتاج الحصول على معلومات كاملة عن الزبون.

إحدى الشركات التي تستخدم قاعدة معطيات عن الزبون موحدة توحيداً كاملاً هي شركة (اكسفورد هيلث بلانز). فهذه الشركة التي يقع مقرها في مدينة نورووك، بولاية كنكتيكت قد تحولت من كونها عملاً تجارياً جديداً

إلى كونها رائدة في صناعة الرعاية الصحية، وهي صناعة تحولت من كونها عملاً تجارياً جديداً إلى رائدة في صناعة الرعاية الصحية، وهي صناعة شديدة الإضطراب من نحو عشر سنين. وتعتمد هذه الشركة على نظامها المعلوماتي لدعم معدل نموها الضخم ـ هذا المعدل هو أكثر من 100٪ سنوياً خلال السنوات الأربع الأخيرة. وهي تعتمد أيضاً على التكنولوجيا وقاعدة معطيات الزبون لتحقيق هدفها فيما يتعلق بالإمتياز في تقديم الخدمات.

ويقول جاي سلفرستين، نائب رئيس التسويق والاتصالات في شركة اكسفورد هيلث بلانز أن هذه الشركة تفهم أن زبائنها والمشتركين فيها لا يقارنون بين مستويات خدمتها ومستويات خدمات الشركات المنافسة لها مثل شركة ايتنا أو شركة بروكير. بدلاً من ذلك فإن زبائن شركة اكسفورد هيلث بلانز، يعتمدون الشركات التي يتعاملون معها تجارياً كل يوم للمقارنة بينها وبين شركة اكسفورد من حيث الخدمة العالية الجودة. وهذه الشركات هي من أمثال شركة (اميركان اكسبرس ونوردستروم ولاندز اند). أحد الشعارات في شركة اكسفورد هو «احتقر البيروقراطية» والشركة تدعم هذا الشعار بطرح السؤال التالي عن كل نهج: «حياة من يجعلها ذلك أسهل؟». ولتثبيت هذه الثقافة من حيث جودة الخدمة يشترك كبير المسؤولين التنفيذيين وغيره من كبار المديرين في تدريب وتوجيه كل مستخدم جديد.

إن في شركة اكسفورد بيئة معلومات منفتحة كلياً. فعندما يتصل زبائنها أو المشتركون فيها، تكون المعلومات عنهم وعن خطة رعايتهم الصحية متوفرة في الحال لممثل الخدمة الذي تلقى الاتصال. وهذا أمر شديد الأهمية لأن شركة اكسفورد تضع كل خطة وفقاً للمستخدم المحدد على أساس الأطباء المحليين، والتأمينات، والتكاليف. إن هذا الأسلوب الذي يركز على الزبون نتج عنه أكثر من 2,500 خطة مختلفة. وإذا كان لدى الشخص الذي يتصل بالشركة سؤال، فإن جهاز الكومبيوتر يزود الشخص الذي تلقى الاتصال بالرد الصحيح. إن في هذا ضماناً بأن كل من يرد على سؤال سيكون رده مماثلاً لردود الآخرين. إضافة إلى ذلك، في كل مرة تتصل

الشركة بزبون أو مشترك بأية طريقة من الطرق يتم تسجيل ذلك في قاعدة المعطيات. هذه القاعدة تشتمل على كل المعاملات، من الاستفهامات البسيطة بالهاتف والبريد، إلى مطالب الرعاية الصحية. وهذا السجل الكامل للمعلومات متاح كلما اتصل مشترك. وعندما تحتاج شركة اكسفورد إلى اتصال بأحد المشتركين، يبين سجل الزبون هل يفضل المشترك الاتصال بالهاتف أو بالبريد.

إن قاعدة معطيات الزبون توفر لشركة اكسفورد القدرة على تحليل سجل المعاملات وتحسين العمليات. على سبيل المثال، إذا تلقت الشركة عدة اتصالات من المشتركين وكان لديهم نفس السؤال عن تأمين صحي معين، تعرف الشركة أن نشراتها المكتوبة لا تؤدي عملاً جيداً من حيث شرح ذلك التأمين الصحي، وبالتالي تتخذ الشركة إجراء تصحيحياً. وتستطيع شركة اكسفورد أيضاً تحليل عمل الزبون لتقرر كيفية التعامل مع التكاليف. وتحليل سجل الطلبات المالية يمكّن الشركة من التنبؤ بالأحداث. على سبيل المثال، عندما تكف إحدى النساء عن تقديم طلبات مالية بشأن حبوب منع الحمل ترسل شركة اكسفورد معلومات بالبريد عن الرعاية قبل الأمومة تضمنها اقتراحاً بأن تستخدم المشتركة حمض الفوليك لمنع تشوهات الولادة. قد يبدو هذا شيئاً ضئيلاً ولكن، إضافة إلى الألم والمعاناة التي تسببها ولادة طفل مشوّه للوالدين، فإن هذه الولادة يمكن أن تكلف ملايين الدولارات تقدم بها المشتركة طلبات إلى الشركة.

تواصل شركة اكسفورد توسيع استخدامها لقاعدة معطيات الزبون والمشترك. وقد استعانت الشركة مؤخراً بخبير في المنطق الملتبس استأجرته من شركة IBM، هذا الخبير سيلقي نظرة على الطرق الجديدة لتحليل قاعدة معطيات المشتركة. وشركة اكسفورد تبحث دائماً عن طرق لتحسين الرعاية الصحية، وتخفيض التكاليف وتحسين خدمة الزبون. وما من شيء من هذه الأمور الموصوفة في هذا الكلام يكون ممكناً لو أن الشركة تابعت الأسلوب التقليدي، أسلوب الاحتفاظ باضبارات منفصلة لكل مجال وظيفي من عملها التجاري.

إحدى الشركات الأخرى التي استخدمت بصورة فعالة التكنولوجيا لدعم خدمتها الإستثنائية للزبون هي شركة (اميكا ميوتورال انشورانس). هذه الشركة للتأمينات الشخصية التي مقرها في مدينة بروفيدانس، اشتهرت بطريقة عنايتها بأصحاب البوالص، وهؤلاء يستجيبون دائماً بتقديرهم للشركة ووضعها على رأس قائمة شركات تأمين الممتلكات والتأمين ضد الإصابات التي تحظى برضا الزبائن. ورضا الزبائن كبير إلى حد أن الشركة قادرة أن تعتمد على التوصيات الشفهية التي تعتبرها أسلوبها الأول للتسويق.

تجربتي الشخصية تبيّن كيف تستخدم شركة اميكا التكنولوجيا ونظام معلومات الزبون لمساندة خدمتها للزبون. وعندما بدّلت مكان عملي في سنة 1990 وأخذت أبحث عن شركة تأمين جديدة، كنت مطلعاً على الاستطلاعات الوافية التي تجريها شركة اميكا بشأن معلومات الزبائن. اتصلت برقم الهاتف المجاني في شركة اميكا وقدمت لممثلتها كل المعلومات التي كنت أملكها. وهي بدورها أخبرتني ما هي المعلومات الأخرى التي تريد شركة أميكا أن تعرفها. ورجتني أن أعاود الاتصال عندما تتوفر لي هذه المعلومات. في اليوم التالي عاودت الاتصال وطلبتها بالاسم. لم تكن موجودة، لكن الشخص الذي أجابني قال إنها ستهتم بأمري. إن كل معلومات اليوم السابق كانت مختزنة في قاعدة معطيات الشركة ومتاحة للاطلاع عليها عبر جهاز الكومبيوتر الذي لديها.

وعندما أكملت عملية طلب بوالص السيارات ومالكي المنازل، كنت قد تحدثت إلى ما لا يقل عن أربعة أشخاص مختلفين، ولكن كلما أجريت اتصالاً مع أحدهم، كان يبدو لي وكأني أتحدث إلى الشخص ذاته. فجميعهم كانت المعلومات جاهزة بسرعة عندهم. ومنذ ذلك الحين كان لديّ مطالبتان وكنت دائم الاتصال هاتفياً لأطرح أسئلة عن التأمين. وفي كل اتصال كان أول ممثل للشركة التي اتصلت بها قادراً على الرد على سؤالي أو معالجة موضوعي. كانت عملية إصدار البوالص سريعة وخالية من الأخطاء. إن هذا المستوى من الخدمة ممكن لأن ممثلي شركة اميكا جميعهم يملكون كل

معلومات أصحاب البوالص ومستعدون لتقديمها في الحال. وهم بسبب كفاءتهم يمكنهم تقديم هذه الخدمة بأسعار منافسة ومع ذلك يظل عملهم رابحاً.

شركة USAA هي شركة تأمين وخدمات مالية لها مكانة عالية في الإستطلاعات السنوية لرضا المستهلكين. إن هذه الشركة تعتمد أيضاً على أنظمة معلومات الزبائن. وهي تكاد أن تكون شركة تستطيع الاستغناء عن الورق إلى أبعد حد تستطيعه شركة في صناعة معروف عنها كثرة استعمالها للورق. واستغناء هذه الشركة عن الورق يبدأ من معظم زوايا الشركة في غرفة البريد. فعندما يرد البريد اليومي ويُفتح، يتم إدخال أي شيء له علاقة بإضبارات الزبائن والوثائق الداخلية في نظام كومبيوتر على الفور. هذه الصور تختزن لاستعادتها من قبل أي شخص في الشركة يحتاج المعلومات ويمتلك التكنولوجيا للوصول إليها، وفي المقام الأول ممثلو الاتصالات مع الزبائن. بعد ذلك، تعاد الوثيقة الأصلية إلى الزبون إذا كان ذلك مطلوباً. أما إذا لم تتم إعادتها فإنها تتلف. إن شركة USAA، شأنها شأن شركة اميكا تختزن كل شيء في قواعد معطيات كومبيوتر لتكون متاحة للمستخدمين الذين يحتاجونها عندما يحتاجونها.

نظام معلومات الزبون

إن شركات موتورولا، واوكسفورد هلث بلانز، واميكا ميوتوال انشورنس وشركة USAA، جميعها تستفيد من فوائد أنظمة معلومات الزبون. وكل شركة منها قد اتبعت أسلوباً مختلفاً وأعدت نظاماً يتلاءم مع متطلباتها الخاصة. وبما ان كل شركة تختلف عن الأخرى، فلا يمكن أن نعرف على وجه الدقة كيف يمكن أن يبدو نظام معلومات الزبون الخاص بها. إن تصميم النظام يعتمد على عدد من العوامل من ضمنها حجم الشركة وتنظيمها، وعدد الزبائن، وعدد المنتجات وخطوط الإنتاج، ومعلومات الزبائن المتوفرة حالياً والمخططة للمستقبل، وقدرة أنظمة معلومات الشركة، والموارد المتوفرة لها.

غير أن بعض المفاهيم الأساسية مشتركة بين سائر الأنظمة. وهذه المفاهيم تتعلق بمصادر وأنواع المعلومات وطرق اختزانها، ووسائل الوصول إليها، ومعالجتها، والاحتفاظ بها.

مضمون نظام معلومات الزبون

فيما يلي بعض أنواع المعلومات التي قد يتضمنها النظام:

- **معطيات الزبون الأساسية**: المعلومات الوصفية التي تمتلكها كل شركة عن زبائنها ومن ضمنها أسماء شركات أو أفراد وعناوين للشحن ولكتابة الفواتير.
- **العقود**: النصوص والشروط، والتأمينات، وحدود القروض.
- **الصفقات الراهنة**: منتجات تحت الطلب مشاريع خدمات قيد التجهيز، طلبات تأمين أو قروض تنتظر الموافقة، إعداد الفواتير والمستحقات على المدنيين، استيضاحات مفتوحة وشكاوى مفتوحة.
- **تاريخ الصفقة**: مبيعات، مشاريع، قروض وبوالص، إيرادات مالية ومدفوعات.
- **مجموعة العاملين في المبيعات**: الاتصال الفردي بالزبون (تذكر الستة والستين شيئاً التي قال ماكي أنه يجب معرفتها عن الزبائن)، تقارير الاتصالات الخاصة بالمبيعات، المنتجات والخدمات القادرة على المنافسة.
- **التسويق**: معطيات أبحاث السوق ومتطلبات المنتجات.
- **معلومات الزبون**: متطلبات الزبون والتغذية المرتدة من كل الأساليب المستخدمة للاستماع إلى الزبائن.

نلاحظ أن الكثير من هذه المعلومات موجودة حالياً في مكان ما من المؤسسة النموذجية، وأن مقداراً كبيراً من هذه المعلومات الموجودة، قد تم تخزينه ومعالجته الكترونياً. ومن الناحية المثالية المعلومات (الصلبة) هي التي

تعالج بسهولة بواسطة الكومبيوتر، أي معطيات الزبون الأساسية، الصفقات الحالية والقديمة، والتاريخ المالي. بيد أن هناك حاجة متزايدة إلى المعلومات (اللينة) مثل متطلبات الزبون والتغذية المرتدة والشكاوى والقضايا العالقة، وتقارير المسؤولين التنفيذيين واتصالات المبيعات. إن هذه المعلومات تختزن بصيغة نص، ونظام معلومات الزبون يمكن أن يربط المعلومات الصلبة بالمعلومات اللينة ويجعلهما متوفرين لمن يبغي الاستيضاح والتحليل.

المُلكية

يحتاج نظام معلومات الزبون إلى مالك مثلما تحتاج مناهج العمل التجاري الموصوفة في الفصل الرابع إلى مالك. والمالك مسؤول عن تطوير وصيانة، وتحسين المناهج وبرمجيات الكومبيوتر التي يتشكل منها النظام. والمالك يمكن أن يكون من أحد مجالات عديدة في الشركة بما في ذلك الأنظمة المعلوماتية، رضا الزبون، النوعية، التسويق.

وبما أن المعلومات في مثل هذا النظام تستقى من مصادر عديدة في أنحاء الشركة، فإن كل عنصر رئيسي من عناصر المعطيات يحتاج بدوره إلى مالك. ومالكو المعطيات ربما يكونون هم أنفسهم المسؤولين التنفيذيين أو المديرين الذين يملكون مناهج العمل التجاري التي تدخل في المعطيات وتستخدمها. على سبيل المثال، عملية إدخال الطلبيات في شركة صناعية يمكن أن يكون مالكها مسؤول تنفيذي إداري. وهذا المسؤول التنفيذي هو منطقياً مالك المعطيات التي تحت الطلب أيضاً. ومالكو المعطيات مسؤولون عن المحافظة على الدقة وجريان المعلومات في النظام. وهم مسؤولون أيضاً عن تقرير من الذي يحق له الوصول إلى المعلومات. غير أن الوصول المحدود إلى المعلومات يجب استخدامه لماماً. على أي حال فإن كامل الغرض من نظام معلومات الزبون هو إتاحة أكبر قدر ممكن من المعلومات لكل من يحتاج إليه، وتقاسم المعلومات هو جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة المنفتحة الموصوفة في الفصل السادس.

المعلومات في النظام سوف تصبح في نهاية الأمر متخلفة. ذلك أن العمل المتوقع للمعطيات سيتغير، ولكن المعطيات سوف يستغنى عنها إن عاجلاً أو آجلاً. ومالك كل شريحة من المعطيات يقرر متى تكون المعطيات قد استنفدت غايتها ويهيىء لإزالة هذه المعلومات من النظام. ومالك المعطيات قد يختار تاريخاً للاستغناء عنها هو تاريخ إدخالها أصلاً في النظام، أو أنه سيراجع المعلومات دورياً ليقرر متى يجب إزالتها. في كلتا الحالتين، التهيئة لإزالة معلومات تحمل تواريخ معينة هي جزء هام وضروري من تصميم النظام.

زبائن نظام معلومات الزبائن

إن نظام معلومات الزبائن، شأنه شأن دائرة أنظمة المعلومات، هو وظيفة لتقديم خدمات. ومهمة هذا النظام هي إتاحة معلومات الزبائن لكل من يحتاجها في الشركة، بسرعة وسهولة، والذين يستفيدون منه في النهاية هم زبائن نظام معلومات الزبائن. وإليهم يعود أمر قياس وتقدير مدى استجابته لحاجتهم إلى المعلومات وسهولة وصولهم إليها.

حواجز نظام معلومات الزبون

إن حواجز عديدة تجابه الشركات لدى تخزينها معلومات الزبائن. معظمها ناجم عن حجم الشركة، ونظامها الوظيفي، وثقافتها، ومن الجلي أن الشركة الكبيرة المتعددة الأقسام تجد صعوبة أكبر في تجميع عشرات من سجلات الزبائن ومئات من المواقع، أكبر من الصعوبة التي تواجهها شركة صغيرة ذات موقع واحد ومجموعة واحدة من العاملين في المبيعات. يمكننا أن نتصور مشاكل المعلومات التي تواجهها شركة مثل شركة3 M ذات الخمسة والستين قسماً وثمانين مجموعة من العاملين في المبيعات.

وهيكلية التنظيم الوظيفي في الشركات تضاعف المشكلة. فكل دائرة وظيفية تملك إضبارات زبائنها الخاصة واساليبها في جمع، وتخزين ومعالجة المعطيات. والأمر الذي يزيد المشكلة سوءاً أن ثقافة معظم المؤسسات لا

تشجع المكافأة على تقاسم هذه المعطيات. فدائرة المبيعات تجمع المعلومات القادرة على المنافسة ولكنها لا تتقاسمها مع دائرة الإنتاج. ودائرة النوعية تجمع معلومات عن الثقة بالمنتجات ولكنها لا تقدمها لدائرة المبيعات. وقد يكون لدى دائرة خدمة الزبائن أسلوب للتعاطي مع الشكاوى، ولكنها لا تساعد دائرة المبيعات على البقاء مطلعة على المشاكل والمسائل العالقة.

وأنظمة المعلومات القائمة حالياً في الشركات الكبيرة هي بدورها حاجز أمام تقاسم وتوطيد معلومات الزبائن. ومع أن التفويض وإعطاء السلطة هما أداتان هامتان في نهج التحسين، فإن لهما ميزاتهما عندما ينشىء كل قسم أو دائرة نظامه الخاص مستخدماً أجهزة كومبيوتر وأنظمة برمجيات لا تتلاءم مع التكنولوجيا المستخدمة في مجالات أخرى من الشركة لنفس الغرض. ويمكن أن تكون دائرة الأنظمة المعلوماتية أيضاً مشكلة عندما تقرر إنشاء نظام نهائي لمعلومات الزبائن. ذلك أن هذا النظام، على غرار مشاريع أنظمة المعلومات في الزمن القديم، يتطلب إنشاؤه وتنفيذه سنوات، وعندما يوضع في الاستخدام يكون قد أصبح متخلفاً عن زمنه. ومن الأفضل إيجاد طرق لتوفير نظام معلومات عن الزبون يكون بسيطاً، وسريعاً، وسهل الاستخدام، وقابلاً للتكيّف مع متطلبات الزبائن الداخليين السريعة التبدل. وفي بيئة الوقت الحاضر السريعة الخطوات في مجال المبيعات والتسويق، لا يوجد مكان لمزيد من المعالم التذكارية في دائرة أنظمة المعلومات.

إن إنشاء نظام لمعلومات الزبون يتطلب مشاركة مالك النظام، ومالكي المعطيات، والزبائن الداخليين، ودائرة نظام المعلومات. ويجب على هذه الأطراف كلها أن تعمل معاً بتعاون لتحديد المتطلبات، وتعيين الأولويات، وتصميم النظام، ومراكمة المعطيات، وتدريب مستخدمي النظام. ومع أن هذه المهمة قد تبدو متعبة، وخاصة في الشركات الكبيرة، فإنها في الحقيقة أشبه بأكل الفيل في المثل المعروف، فهو يؤكل قطعة بعد قطعة. ان البداية تكون بتوفير أكبر قطع المعطيات وأهمها. وهذه القطعة قد تكون إما السجلات الرئيسية الموجودة عن الزبون أو معطيات استطلاع رضا الزبون.

بعد ذلك يكون الاستمرار بإضافة ملف بين البرمجيات لضم قطع معلومات أصغر مثل ملف شكاوى الزبون.. ثم تضاف المؤشرات الإلكترونية إلى نسخ سجلات الإستطلاعات ومشاريع الأبحاث غير المختزنة في ملفات الكومبيوتر.

فوائد نظام معلومات الزبون

من الواضح أن إنشاء نظام من هذا القبيل له ثمن، والثمن يشمل النفقات التي يتطلبها العمال ذوو المعرفة وأجهزة الكومبيوتر وأنظمة برمجياتها، وشبكات الاتصال، وتدريب مستخدِمي النظام. غير أن التعويض عن التوفير بالفوائد يتفوق على التحديات والثمن. وفيما يلي خلاصة للفوائد التي يمكن أن يوفرها نظام معلومات الزبون.

الفائدة الأولى؛ أن هذا النظام يساعد الشركة على الظهور أمام زبائنها بوجه واحد. وسواء أكان الزبائن أفراداً مستهلكين أو أصحاب القرار في شركات، فإنهم يميلون إلى النظر لكل مورد على أنه كيان واحد وليس كمجموعة من الأعمال التجارية تعمل تحت إمرة شركة. وهؤلاء الزبائن لا يهمهم النظام الداخلي للمورِّد، فهم يتوقعون أن يعاملوا كزبائن للشركة، لا كزبائن لدوائرها وأقسامها المتعددة.

على سبيل المثال، عندما يفكر الزبون بالمصرف فإنه يعتبره مورداً للخدمات المالية، وليس كمجموعة أعمال تجارية متفرقة ومتعددة تقدم خدمات مصرفية وقروضاً ورهونات على المنازل، وهي جميعها موجودة في مكان واحد لراحة الزبائن. ومع أنه يستحيل على كل موظف في مصرف ما أن يعرف كل زبون معرفة شخصية، فإن نظام معلومات الزبون يمكّن المستخدَمين في المصرف من الاطلاع على صورة كاملة للزبون عندما يحتاجون إليها. وهذا بالتالي يمكنهم من التعرف على الزبائن الذين قد لا يكون سبق لهم التعامل مع دائرتهم ولكنهم زبائن جيدون بالنسبة لخدمات المصرف الأخرى.

ثمة فائدة أخرى هي أن توحيد المعلومات كثيراً ما يخفض الحاجة إلى سجلات وإضبارات التي لا لزوم لها وهذا بالتالي يخفض تكاليف الاحتفاظ بالإضبارات ويخفض أيضاً احتمال وقوع الأخطاء. إن تقاسم نتائج استطلاع الزبائن في المؤسسات الكبيرة قد يؤدي إلى خفض عدد الاستطلاعات التي تدعو إليها الحاجة. وهذا أيضاً يخفض التكاليف وقد يخفض أيضاً عدد وتكرار الاتصالات مع الزبائن. وبطبيعة الحال فإن أحد الأسباب الأولية لإجراء استطلاعات الزبائن هو معرفة مجالات التحسين. والربط بين كل معلومات الزبائن يوفر أساساً أفضل لعمليات ونتائج التحليل وتحديد الأولويات بالنسبة لمشاريع التحسين المستمر.

هنالك فائدة أخرى أيضاً للنظام هي منفعته بالنسبة لإعداد المسؤولين التنفيذيين في الشركة لإجراء اتصالات مع الزبائن الرئيسيين. إن ثلاثاً من الشركات الكبيرة التي استجوبناها لأغراض هذا الكتاب كشفت لنا أنه كان يتطلب منها ما بين أسبوعين وثلاثة أسابيع لكي تعرف مجموع الإيراد المالي الذي يسهم به زبون كبير واحد إلى الشركة. وهذه المعلومة لا تشمل كل المعلومات المشتركة عن رضا الزبون والتي كان ينبغي أن تكون متوفرة عبر نظام معلومات الزبون. إن المعلومات المشتركة هامة أيضاً بالنسبة لدوائر تخطيط الإنتاج، والشؤون المالية، والنوعية وغيرها من الدوائر. وأية مجموعة من هذه المجموعات قد تحتاج إلى معلومات عن زبون واحد أو معطيات متراكمة عن شريحة من السوق أو عن جميع زبائن الشركة.

ويستفيد العاملون في المبيعات من نظام معلومات الزبون. فهو يمكنهم من متابعة كل عناصر العلاقة بين الزبون والشركة. وهم عندما يعدون استراتيجيات المبيعات، يستطيعون الوصول إلى معلومات رضا الزبون عن المنتجات والخدمات الحالية، والشكاوى والمسائل العالقة، وأنشطة البيع في الأقسام الأخرى. وحصولهم على كل هذه المعلومات يهيئهم بشكل أفضل لتقديم مقترحات بشأن البيع وبشأن إدارة الشراكة مع الزبون.

ودائرة التسويق تستفيد أيضاً من توحيد معلومات الزبون. فهي تحصل

على صورة أوضح لكل زبون بمفرده ولشرائح من الزبائن. كما أنها تتمكن من تحديد الاتجاهات وأنماط الشراء وأن تتابع ولاء الزبون. كذلك فإنها تتمكن من إجراء تقاطع بين معلومات الزبائن التي ترد من مصادر مختلفة ضمن الشركة. وعندما تحلِّل دائرة التسويق المعطيات الأوفى عن الزبون وعن أنماط الشراء بواسطة نظام معلومات الزبائن، فإنها تتمكن من تكوين صور للزبائن الذين فقدتهم وبالتالي ابتكار برامج للاحتفاظ بمن تبقى من الزبائن الذين لهم صور مماثلة.

هنالك فائدة كبيرة أخرى لنظام معلومات الزبون. ذلك أن معلومات الزبون في هذا النظام توفر المعطيات المركزية لتسويق قاعدة المعطيات، وهذا هو التطبيق الكبير التالي للتكنولوجيا وموضوع القسم التالي.

تسويق قاعدة المعطيات

إن تسويق قاعدة المعطيات هو عبارة عن استخدام التكنولوجيا لتحليل معلومات الزبائن والإستفادة من النتائج لابتكار برامج تسويق ذات أهداف. إن الشركات الرئيسية في مجالات الاتصالات اللاسلكية، والمصارف، وتجارة البيع بالمفرق، والتأمين، وخدمات الإقراض كلها تعد ملفات كبيرة عن زبائنها للاستفادة منها في عمليات التسويق. إن الباعة من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر ناشطون أيضاً في العمل. وهم جميعاً يستفيدون من المعلومات المتوفرة لديهم عن الزبائن لتقسيم أسواقهم إلى شرائح، والتعرف على الاتجاهات، والتوصل إلى منتجات جديدة، وتعريف أفضل زبائنهم والاتصال مع هؤلاء الزبائن. وهم أيضاً ينفّرون الزبائن وشرائح الزبائن الذين لا يأتي منهم الربح ويصرفونهم بعيداً عنهم. إن معلومات الزبائن المحددة التي يحتاجها تسويق قاعدة المعطيات تختلف كثيراً من صناعة إلى أخرى، ولكنها عادة تكون فرعاً من المعطيات الموصوفة في القسم السابق الذي شرحنا فيه نظام معطيات الزبون. والشركات التي امتلكت قاعدة معطيات كبيرة عن الزبائن كانت سباقة في إيجاد نظام لتسويق قاعدة المعطيات، ولكن

حتى هذه الشركات قد تضطر إلى جمع وإدخال معطيات إضافية. والشركات التي لم توحد بعد معلومات زبائنها تستطيع تنفيذ تسويق قاعدة المعطيات بدون أن تربط بين قواعد معطيات زبائنها الموضوعة قيد الاستخدام. وكل ما تحتاجه شركة ما من أجل البدء في العمل هو قاعدة معطيات تتضمن معلومات وصفية عن زبائنها وأفضلياتهم في الشراء وتاريخهم. وهذا يعني أيضاً بالنسبة لمعظم الشركات أن يكون لديها جهاز كومبيوتر له قدرة على تخزين ومعالجة ما يكفي من المعطيات. غير أن مفاهيم تسويق قاعدة المعطيات بسيطة لدرجة أن كل الشركات الصغيرة طبقتها بواسطة استخدام أجهزة كومبيوتر شخصية، وحتى بواسطة استخدام أنظمة يدوية ترتكز على بطاقات مؤشر مساحتها ثلاث بخمس بوصات.

إضافة إلى معلومات الزبائن، إن نظام تسويق قاعدة المعطيات يحتاج إلى برمجيات كومبيوتر لتحليل تلك المعلومات. وكمثل مضمون تسويق قاعدة المعطيات تكون هذه البرمجيات خاصة بكل صناعة والغاية منها هي تعريف أنماط الشراء. كانت الشركات في الماضي تقسم الزبائن إلى شرائح عريضة ديموغرافية وجغرافية. وباستخدام تسويق قاعدة المعطيات تستطيع الشركات الآن أن ترى المستهلكين على مستوى طريق توزيع البريد أو على مستوى المسكن أو حتى على الشريحة النهائية لأحدهم، أي على مستوى المستهلك الفرد.

وعندما يقوم التسويق بتعريف أنماط الشراء من قبل المستهلك، تستطيع الشركة عندئذ أن تتخذ إجراء محدداً موجهاً نحو كل شريحة وعلى أساس أنماط الشراء والأفضليات لكل شريحة. على سبيل المثال، قد تقرر دائرة التسويق إعادة هيكلية خط الإنتاج بإضافة أنواع جديدة وإلغاء أخرى. وهي قد توجه انتباه مستهلكين يقع اختيارها عليهم بواسطة استخدام خط اتصال مباشر أو بواسطة التسويق عبر الهاتف لإعلامهم بتغييرات أو لإبراز منتجات أو خدمات أظهروا انها مفضلة لديهم، والمعلومات في تسويق قاعدة المعطيات يمكن استخدامها أيضاً لابتكار برامج لولاء المستهلكين تتضمن تقديراً ومكافأة لأفضل المستهلكين.

أمثلة على تسويق قاعدة المعطيات

في ندوة عقدتها مؤخراً جمعية التسويق الأمريكية، تحدثت كارين همفريز ساليك، وهي من العاملين في مؤسسة هارت ـ هانكس للتسويق المباشر، عن نجاح اثنين من زبائنها في تسويق قاعدة المعطيات. الأول لديه أكثر من ثلاثة ملايين مستهلك بقيمة سنوية وسطياً لكل منهم مقدارها 275 دولاراً. وقد كشف تحليل قاعدة المعطيات أن العشرة بالمئة الأوائل من الزبائن كان وسطي المشتريات السنوية لكل منهم 3450 دولار. وكشف التحليل أيضاً أن 11٪ من هؤلاء المستهلكين الأوائل كانوا يتوقفون عن الشراء في كل سنة. وقد أوجدت مؤسسة ساليك برنامجاً للاحتفاظ بالمستهلكين من ضمنه توجيه رسائل شكر. وتقديم هدايا، وعرض خدمات خاصة، إلى زبائن الشركة الأوائل. إن ذلك البرنامج قد خفض التآكل بين أفضل الزبائن بنحو عشرة بالمئة. وزاد ولاء الزبون، وأنتج عشرة ملايين دولار إضافية في الإيراد السنوي.

زبون آخر من زبائن مؤسسة ساليك هو سلسلة محلات بيع إقليمية وهذه السلسلة قررت أن تقرن تخفيضات الأسعار بحملة لتسويق قاعدة المعطيات. وكانت الخطوة الأولى الحصول على صور للمستهلكين الناشطين في الشراء، وتعريف المستهلكين الذين لا يشترون إلا عند تنزيل الأسعار. بعد ذلك اختارت الشركة أربعة منتجات في ثلاثة محلات من سلسلتها لتخفيض أسعارها. وقد استخدمت بطاقات بريدية بقيمة 850 دولار لإرسالها إلى الزبائن الذين لا يشترون إلا عند تنزيلات الأسعار، فاستطاعت بذلك أن تزيد المبيعات بنسبة 96٪ مقارنة مع السنة السابقة، بينما وفرت أكثر من 76 ألف دولار في تخفيضات للأسعار لا لزوم لها.

إن شركة MCI للاتصالات اللاسلكية استخدمت بدورها تسويق قاعدة المعطيات. وإحدى خصائص برنامجها هو قدرته على تعريف الزبائن الذين تسميهم الشركة «مستغلو الأسعار» هؤلاء الأشخاص الذين يتنقلون تكراراً من شركة اتصالات إلى أخرى لمجرد أن الشركة الأخرى تقدم أدنى الأسعار. إن

كل إنسان عرف بتبديلاته المتكررة يشار إليه في قاعدة المعطيات ويستثنى مستقبلاً من عمليات التسويق بالهاتف أو بالبريد المباشر. في كل الأحوال يتطلب الأمر شهوراً لكي يصبح الزبون الجديد مربحاً، كما أن مستغلي الأسعار لا يمكثون في مكان واحد طويلاً.

إن شركة USAA تستخدم هي أيضاً نظام معلومات الزبون لتسويق قاعدة المعطيات. لقد حللت هذه الشركة قاعدة المعطيات لابتكار صورة عن أصحاب البوالص التأمينية الذين من المرجح أن يتخلوا قبل غيرهم عن بوالصهم عندما يحين وقت تجديدها فابتكرت برنامجاً هدفه الإحتفاظ بهؤلاء الزبائن. وشركة التأمين هذه تعرف أن الاحتفاظ بالزبائن هو دائماً أقل كلفة من محاولة استعادتهم بعد أن يكونوا قد اتخذوا قرار إلغاء بوالصهم. وعندما يرسل أصحاب البوالص مذكرة بشأن تبديل العنوان، تبادر هذه الشركة إلى الاتصال هاتفياً بهم عارضة مساعدتهم في تدبير هذا التغيير.

تنفيذ تسويق قاعدة المعطيات

إن إعداد برنامج لتسويق قاعدة المعطيات يشبه تماماً أية تقنية أخرى للتحسين. والخطوة الأولى هو الحصول على التزام من كل جزء من أجزاء المؤسسة ذات العلاقة بما في ذلك أقسام المبيعات والتسويق والمعلومات. والخطوة الثانية هي وضع أهداف وغايات وقياسات محددة لتسويق قاعدة المعطيات. فهذه كلها تساعد في تقرير ما هي بالتحديد المعلومات التي تدعو إليها الحاجة في قاعدة المعطيات، وما هي البرمجيات المطلوبة لمعالجتها. إن تحليلاً لمعلومات الزبائن الراهنة سيبين ما هي المعطيات الإضافية التي يجب جمعها. وهذا التحليل سيحدد أيضاً الكمية التي يجب تخزينها في الكومبيوتر من المعطيات التي يجب أن تكون متاحة لاسترجاعها. وكما ذكرنا سابقاً، فإن معظم الشركات ستكون قد امتلكت الكثير من المعطيات التي تحتاجها في اضبارات الزبائن والصفقات. ولكن بعض الشركات سيتحتم عليها أن تبدأ بتجميع المعطيات في أثناء قيام الزبائن بمشترياتهم. وبعد جمع

ما يكفي من المعطيات يمكن البدء بتحليل أنماط الزبائن. وهذه الأنماط بدورها توحي بأنواع برامج التسويق التي سبق أن بحثناها.

الاتصالات

حتى الآن كان تركيزنا على كيفية تمكين التكنولوجيا مؤسسة ما من جمع معلومات الزبائن في مكان واحد، أو الربط بينها الكترونياً لتحقيق الغاية ذاتها: أي جعل المعلومات متاحة بسهولة وسرعة لكل من يحتاجها. في هذا القسم من الكتاب سنحول اهتمامنا إلى الطرق التي تستخدمها الشركات في الإستعانة بالتكنولوجيا لنقل المعلومات. وهذه الطرق هي: وصل الأشخاص بالمعلومات ووصل الأشخاص بالأشخاص.

أدوات الاتصال

مع كل التركيز على أجهزة الكومبيوتر والاتصالات اللاسلكية، يكون من السهل أن ننسى أبسط أدوات التكنولوجيا مع أنها يمكن أن تكون مسؤولة عن حجم كبير من مكاسب الانتاجية. إن مجرد تزويد العاملين في المبيعات بأجهزة بيجر وهواتف خلوية يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً. والشركات أخذت تعرف أن هاتين الأداتين تعملان معاً عملاً جيداً كطريقة مخفضة التكاليف للمحافظة على اتصال عمال المبيعات الناشطين في مناطقهم.

أشرطة الكاسيت السمعية

هناك أداة أساسية أكثر هي شريط الكاسيت السمعي. فالشركات تساعد عمال المبيعات لديها على الإستفادة من الوقت غير المنتج الذي يقضونه في قيادة سياراتهم وذلك بتزويدهم بمواد تدريب على المبيعات والإنتاج مسجلة على أشرطة يمكنهم الاستماع إليها وهم في السيارة. على سبيل المثال، شركة بيرد، في مدينة بيدفورد، ولاية ماساشوستس، تستعمل أشرطة كاسيت سمعية لتدريب ممثليها وهم يقودون سياراتهم. وهذه الأشرطة تقدم لهم معلومات عن التخطيط قبل القيام بزيارات، وعن أساليب العرض، وطرق

عرض المنتجات ومواضيع أخرى مختلفة. («An Ear for Learning» 1995).

إن شركة انترستيت باتيريز تستخدم أيضاً أشرطة الكاسيت السمعية كوسيلة فعّالة لإيصال نشرة معلومات إلى مديري مبيعاتها المتعددي المواقع والذين يزيد عددهم على الألف. وبحسب أقوال إيرين كون منسق العلاقات العامة في هذه الشركة، فإن هذه الأشرطة «هي مزيج من الموسيقى، وملاحظات من الإدارة ومقابلات مع مستخدمي التوزيع في الشركة المنتشرين في سائر أنحاء البلد». وهذه الأشرطة مصممة بهدف تسلية العاملين في المبيعات إضافة إلى تزويدهم بمعلومات لها علاقة بعملهم. وصيغة شريط الكاسيت تسمح لهم بالإصغاء في شاحناتهم الكبيرة خلال يوم من أيام العمل.

البريد الصوتي

عندما يستعمل البريد الصوتي بصورة فعّالة فإنه هو أيضاً يحسن الاتصال بين العاملين في المبيعات، ومديريهم، والآخرين في المؤسسة، بواسطة تخفيض ثمن «بطاقة استخدام الهاتف». إن معظم أنظمة البريد الصوتي تسمح أيضاً بإرسال الرسائل إلى قائمة مختارة من مستخدمي النظام، وبذلك تسهل لمديري المبيعات إيصال المعلومات إلى مرؤوسيهم.

من الجلي أن هناك مأخذاً على أنظمة البريد الصوتي. فعندما يستخدم الزبائن أو الزملاء هذه الأنظمة من أجل حماية الاتصال أو من أجل التصفية، تصبح هذه الأنظمة ألد عدو للعامل في المبيعات. ومع أن المؤسسة لا تستطيع التحكم بطريقة استخدام زبائنها للبريد الصوتي، إلا أنها تستطيع الإصرار على أن يكون الذين يردون على اتصالات من هواتفها أشخاصاً حقيقيين، وأن يستخدم صندوق البريد الصوتي كمكان لوضع الرسائل فيه. والزبائن يكونون ممتنين عندما يستمعون إلى شخص حقيقي يرد على اتصالهم الهاتفي. وهنا نتذكر ما ورد في الفصل الثالث عن نظام البريد الصوتي في شركة IBM الذي نال أدنى مرتبة في استطلاعات رضا الزبائن، واستمر الأمر كذلك إلى أن أعدت الإدارة برنامجاً لحل المشكلة.

الإجتماعات عن بعد

إن خطوة جديدة في مجال الاستفادة من الهاتف هي عقد الاجتماعات عن بعد. وكثيراً ما يغفل أمر هذه التقنية، ولكنها برهنت على أنها فعالة جداً في الجمع بين أناس في أمكنة متباعدة. وصيغة الاجتماعات عن بعد تعزز حسن السلوك في الاجتماعات لأن هذه الصيغة تسمح لشخص واحد فقط أن يتحدث في وقت ما وتشجع كل شخص أن يختصر في كلامه. وهي تسمح للأشخاص بالمشاركة في الحديث أينما كانوا - في البيت أو في السيارة أو في كابين هاتف أو في طائرة تجارية.

إن الاجتماع بصرياً عن بعد يجري استخدامه أيضاً كمنشط للإنتاجية في مجالي المبيعات والتسويق. ففي شركة فيديرال اكسبريس تعرض فرق التحسين المتفوقة من كل قسم قصص نجاحها على فريد سميث كبير المسؤولين التنفيذيين وغيره من المسؤولين التنفيذيين في الشركة ويتم ذلك غالباً عن طريق اللقاءات بالڤيديو. إن مجالس المناطق التابعة لشركة جنرال الكتريك الموصوفة في الفصل السادس تستخدم اللقاءات بواسطة الفيديو لتنسيق أنشطة المبيعات ضمن مناطقها الجغرافية.

الاتصالات اللاسلكية

مع أن وصل الأشخاص بالمعلومات بوسائل تقنية بسيطة مثل أجهزة البيجر، وأشرطة الكاسيت، والبريد الصوتي، تعزز الإنتاجية وتحسن المناهج، غير أن أجهزة الكومبيوتر والاتصالات اللاسلكية هي التي تحظى بالاهتمام. إن المحاولات الأولى للاتصالات اللاسلكية كانت قائمة على أساس استخدام نهايات خطوط موصولة بأجهزة كومبيوتر ضخمة. لقد كانت نهاية الخطوط هذه موجودة في الأصل على مقربة من جهاز الكومبيوتر الضخم، ولكن سرعان ما جرى وصلها بمواقع بعيدة بواسطة شبكات كومبيوتر. هناك مثالان مبكران لنهايات خطوط بعيدة استخدمت في تطبيقات المبيعات هما أنظمة الحجز لدى شركة أميركان ايرلاينز وفنادق هوليدي ان. إن هذين النظامين أحدثا ثورة بطريقة حجز مقاعد في الطائرات وغرف في الفنادق قبل أكثر من ثلاثين سنة.

في مطلع الثمانينات من القرن العشرين بدأت الشركات تستخدم البريد الالكتروني لتسريع الاتصال بين مستخدميها. ففي شركة IBM جرى ربط مواقع المعامل، والمكاتب الإدارية، ومواقع رئاسة الشركة، ومكاتب فروع المبيعات والخدمات البعيدة بواسطة شبكة كومبيوتر. وفي نهاية الأمر خصص لجميع المستخدمين في الشركة تقريباً هويات للكومبيوتر وكلمات الدخول التي تتيح لهم الوصول إلى خط نهاية وإرسال وتلقي رسائل مع أي شخص في الشركة، وتقاسم المعلومات معهم. وفي سنة 1984 أتاح برنامج لنهايات الخطوط في المنازل ابتكرته شركة IBM لبعض مستخدميها بتركيب نهايات خطوط في مساكنهم. وسرعان ما أبدلت نهايات الخطوط هذه بأجهزة كومبيوتر شخصية. إن كثيرين من عمال المبيعات في شركة IBM يعملون حالياً خارج مكاتب منازلهم مزودين بالكامل بأجهزة كومبيوتر شخصية وخطوط اتصال مع شبكة الشركة العالمية.

إن شبكات الإتصال اللاسلكية ضمن الشركة تؤدي ما هو أكثر من مجرد نقل الرسائل بالبريد الإلكتروني. إن قسم السيارات في شركة كاديلاك يستخدم شبكة لنقل البرامج بالفيديو مع معلومات وتدريب للتجار المتعاملين معها. أما شركات أخرى فإنها ترسل سجلات الزبائن الحديثة والمعلومات عن المنتجات وعروض بيع مسجلة لعمال المبيعات الميدانيين. إن وجود الإتصالات الإلكترونية بكل أنواعها يساعد على التقريب بين عمال المبيعات والشركة ويحسن إنتاجيتهم. ومع ظهور أجهزة الكومبيوتر المحمولة بأسعار متدنية وخطوط اتصال وسهولة توفر الخطوط الهاتفية أصبح عمال المبيعات أينما كانوا قادرين على الاتصال بإضبارات الشركة لاستعادة المعلومات منها وتلقي الرسائل. وإذا كان لديهم هاتف خلوي، فإنهم لا يحتاجون حتى إلى وصلة هاتفية محلية لربط جهازهم المحمول بشبكة الشركة.

تبادل المعطيات الكترونياً

في منتصف الثمانينات من القرن العشرين بدأت الشركات تبحث عن طرق لتوسيع شبكاتها الإلكترونية ولوصلها بزبائنها ومورديها. وكانت نتيجة

هذا البحث نظاماً اسمه نظام تبادل المعطيات الكترونياً. وتعريف هذا النظام هو أنه أسلوب ذو هيكلة قياسية لتبادل المعلومات عن وثائق العمل التجاري الكترونياً بين إحدى الشركات وشركائها التجاريين.

ومع حلول سنة 1989 كان العديد من أكبر الشركات قد توصلت إلى بروتوكول وأقامت اتصالاً بينها وبين الزبائن، والموردين، والتجار العاديين والمصارف. وقد بدأت هذه الشركات باستخدام واحدة من عدة شبكات تجارية لنقل معطياتها وصيانة صناديق بريدها الالكتروني، وهذه التطبيقات الأولى حققت نقل طلبيات الشراء وعالجت الصفقات المالية، ثم ما لبثت أن نمت لتشمل:

- مواعيد الشحن والتخليص
- تلقي الإشعار
- بيان البضائع الموجودة
- معلومات عن الشحن وأجور الشحن.
- مواصفات الجودة ومعلومات عن عدم مطابقة المنتجات للجودة ونتائج الاختبار.

نظرت شركة جنرال الكتريك إلى تبادل المعطيات الكترونياً على أنه طريقة لإيصال التصنيع بالجملة المستمر إلى الزبائن والموردين. وكان مردود الشركة في البداية مذهلاً. نقصت مدة الدورة الإدارية ما بين خمسة أيام وعشرة أيام. ووفرت الشركة ما بين سبعة دولارات وخمسة وعشرين دولاراً لكل وثيقة لا حاجة لطباعتها والعمل لإدخال المعطيات انخفض بنسبة سبعين بالمئة. وأخطاء إدخال المعلومات انخفض بنسبة تسعين بالمئة.

إن الشركات الثلاث الكبرى لصناعة السيارات تبنّت بدورها في وقت مبكر تبادل المعطيات الكترونياً. حالياً أصغر مزوّدي هذه الشركات بقطع المحركات مضطرون لاستخدام نظام تبادل المعطيات الكترونياً من أجل تسلم طلبيات الشراء وإبلاغ الشركات المصنعة للسيارات بمواعيد وبأجزاء الشحنات.

إن استخدام تبادل المعطيات الكترونياً حمل الشركات بصورة عامة على إعادة هندسة الكثير من مناهج أعمالها التجارية. ففي حالات كثيرة تولى نظام تبادل المعطيات الكترونياً أعمالاً كان يؤديها في السابق عمال المبيعات. وتبادل المعلومات الكترونياً له في أكثر الأحيان آثار جانبية تتجاوز المقصود أصلاً من هذا النظام. فشركة تكساس انسترومنتس كان اهتمامها الأصلي بتبادل المعلومات الكترونياً كوسيلة لتحسين إيصال المعلومات إلى الزبائن. وقد حققت الشركة ذلك وأكثر منه، وانخفض زمن الدورة لعملية إدخال الطلبيات من أربعة عشر يوماً إلى ثلاثة أيام. وشركة TI بدورها نسبت إلى تبادل المعلومات الكترونياً الفضل في تخفيض العمل ضمن مكاتب البيع. على سبيل المثال، العاملون في المبيعات يعالجون الآن استفسارات من الزبائن عن أوضاع طلبياتهم بنسبة أقل بستين بالمئة. وكبار تجار البيع بالمفرق يستخدمون أيضاً التكنولوجيا لتطوير طريقة وضع طلبيات المنتجات التي يريدونها، وإدارة الموجود في مخازنهم. إن سلسلة محلات مثل سلسلة Welmart, Kmart and Target مرتبطة الكترونياً مع مورديها، وبذلك جعلت معلومات المبيعات اليومية متوفرة على أساس من مخزن إلى مخزن. إن كل تاجر للبيع بالمفرق يقارب هذه العملية بشكل مختلف قليلاً، ولكن هذه السلاسل بصورة عامة تتوقع من مورديها أن يستخدموا المعلومات اليومية لتوريد المنتجات عندما تدعو الحاجة إليها، وفي المكان الذي يحتاجها. وهذه السلاسل تقوم بإدارة المخزون في محلاتها، وهي المسؤولة عن ربحية خطوط إنتاجها. وفي بعض الحالات يتولى المورّد نفسه مسؤولية وضع طلبية المنتجات ثم ينفذ هذه الطلبيات.

عندما بدأت سلاسل المحلات الكبرى البحث عن موردين لتتشارك معهم، حوالى التسعينات من القرن العشرين، كان قسم المنتجات الشخصية في شركة باوش اند لومب واحداً من أوائل الذين وقعوا عقوداً في هذا الشأن. وكان الهدف من المشاركة هو إخراج الكلفة من نظام التوزيع وجعل هذا النظام أكثر فاعلية وأكثر استجابة لحاجات الزبون على مستوى محلات

البيع. وان أجهزة الشيفرة عند أماكن الخروج من محلات البيع تسجل معطيات المبيعات في كل من هذه المحلات، وهذه المعطيات تنقل بالقمر الاصطناعي (ساتيلايت) يومياً إلى أجهزة الكومبيوتر لدى باعة المفرق. وتبادل المعطيات الكترونياً يربط أجهزة الكومبيوتر هذه بشركة باوش اند لومب وبالتالي يزوّدها يومياً بمعلومات عن المبيعات في كل محل بمفرده. وهذا الأسلوب قد بدل تبديلاً كاملاً طريقة عمل شركة باوش اند لومب مع بائعي المفرق. والواقع أن هذه الشركة تملك قناة توصلها بالزبائن وتحصل على تغذية مرتدة مباشرة من الزبائن عبر معطيات البيع. إن التسويق يركز حالياً على حث الزبون لوضع طلبيات. مثال ذلك، أن الدافع إلى شراء محلول العدسات البصرية بنسبة ثمانين بالمئة منه هو الطبيب، ولذلك فإن أقسام التسويق تركز على إقناع الأطباء بالتوصية بشراء منتجات الشركة. وبطبيعة الحال فإن شركة باوش اند لومب تنشر إعلانات دعائية وتقوم بحملات دعائية تقليدية.

إن الإتصال بين مراقبة مخارج محلات البيع والقمر الاصطناعي ونظام تبادل المعطيات الكترونياً يزود هذه الشركة بمعلومات قيّمة عن المبيعات. فإذا أرادت الشركة أن تختبر منتجاً جديداً أو طريقة رزم المبيعات، أو السعر، أو مكان البيع، أو حملات الدعاية، تستطيع أن تختار نحو ستة من محلات البيع بالمفرق في أحد الأسواق لتنفيذ عملية اختبارية. وسلاسل محلات البيع بالمفرق تملك معلومات ديموغرافية مفصّلة عن كل موقع من مواقع محلات البيع. وبواسطة الجمع بين المعلومات الجغرافية والمعلومات الديمغرافية ونتائج البيع، تحصل شركة باوش اند لومب على أفضل تغذية مرتدة ممكنة من الزبون.

أتمتة عمال المبيعات

إن أتمتة العاملين في المبيعات هي واحد من أسخن مجالات تطبيق التكنولوجيا في الوقت الراهن. والدافع إلى هذه الأتمتة هو حاجة إدارة

المبيعات لتحسين إنتاجية العاملين في المبيعات ورغبة هذه الإدارة في تحقيق تفوق في مجال التنافس. إن استعمال أسلوب أتمتة العاملين في المبيعات قد اتسع انتشاره، مولّداً بذلك صناعة خاصة بتطوير البرمجيات وصناعة أجهزة الكومبيوتر، كما ولدت استمالة مستشارين ومدربين. إن هذا القسم من الكتاب يتحدث عن مفهوم أتمتة العاملين في المبيعات وكيفية استعمال الأتمتة من قبل الشركات وما هو المطلوب من أجل التنفيذ الناجح لهذه الأتمتة.

ما هي أتمتة العاملين في المبيعات

إن أتمتة العاملين في المبيعات هي إحدى تقنيات التحسين غير المعرّفة تعريفاً جيداً. فإذا سألنا مديري المبيعات ما هي هذه الأتمتة، سيجيب معظمهم بأنها تعني إعطاء العاملين في المبيعات أجهزة كومبيوتر محمولة لتساعدهم في أنشطتهم اليومية في مجال البيع. ومع أن ذلك كثيراً ما يكون جزءاً من عملية أتمتة العاملين في المبيعات، غير أن تعريفه بهذه الطريقة يناقض العديد من الممارسات الفضلى التي سبق الحديث عنها في هذا الكتاب. فهو يحد من إنتاجية الأدوات الملحقة بأجهزة الكومبيوتر المحمولة، وهذه تلغي أجهزة مثل أجهزة الفاكس وكاسيتات الأشرطة السمعية، وأنظمة البريد الصوتي، وأجهزة البيجر (جهاز تنبيه)، وهذه كلها يمكن أن تسهم في تحسين مناهج البيع. كما أن هذا يستبعد الاستعمال الأوسع لعدد من التقنيات مثل أجهزة كومبيوتر ذات استخدام خاص، والشبكات على مستوى الشركة، وحتى الانترنيت. هنالك تعريف أشمل لأتمتة العاملين في المبيعات هو التالي: أي استخدام للتكنولوجيا من أجل تحسين عملية المبيعات. ولكن حتى هذا التعريف قاصر. فهو يركز على استعمال التكنولوجيا في دائرة معينة ـ دائرة المبيعات ـ وهو يفعل ذلك في الوقت الذي تحاول فيه الشركات أن تحطم الحواجز الوظيفية وأن تحسن المناهج المتعددة الوظائف. كما أنه يتجاهل قيمة الملاءمة بين مناهج البيع وطريقة اتخاذ قرارات الشراء من قبل الزبائن. فعندما تحقق الشركات هذه الملاءمة تجد في أكثر الأحيان أن العديد

من مناهج البيع بحاجة إلى تحسين أو إعادة هندسة أو في بعض الأحيان بحاجة إلى التخلي عنها. وكل هذه الأنشطة يجب أن تحدث قبل تطبيق التكنولوجيا في مجال المبيعات. وإلا فقد تكون الشركة تقوم بأتمتة لا فائدة منها أو عديمة الجدوى لبعض المناهج أو، كما يقول ويل ريان، «تعبيد الطريق لمرور البقر».

ولكن إذا أخذنا في الاعتبار التركيز الحالي على فكرة أتمتة العاملين في المبيعات، فإننا نقدم في ما يلي الطرق التي تطبقها الشركات في تنفيذ الأتمتة ودمجها في عملية التحسين الشاملة.

ثلاثة مستويات لأتمتة العاملين في المبيعات

هنالك ثلاثة مستويات لتطبيق أتمتة العاملين في المبيعات، هي: التصرف الذاتي، و(اون لاين) ـ الجاهزية على الخط ـ والمستوى المتقدم.

تطبيقات التصرف الذاتي

معظم الشركات تبدأ مشاريع أتمتة العاملين في المبيعات بتزويدهم بأجهزة كومبيوتر محمولة تمكنهم من التصرف الذاتي، حتى ولو كانوا يعتزمون الانتقال إلى مستوى (أون لاين)، وإلى المستوى المتقدم فيما بعد. وأجهزة الكومبيوتر المحمولة هي طريقة لجعل عمال المبيعات يستمتعون ببعض التحسينات في الإنتاجية، وأن يشعروا بالارتياح لتشغيل واستعمال أجهزة الكومبيوتر. لسوء الحظ ان شركات كثيرة تتوقف بعد أن تزوّد عمال مبيعاتها بأجهزة كومبيوتر وبعض البرمجيات الأساسية. حالياً التطبيق الأكثر انتشاراً لأتمتة العاملين في المبيعات هو برنامج Word رغم أن العديد من التطبيقات الأخرى للتصرف الذاتي يمكن أن تساعد العاملين في المبيعات على تحسين فاعليتهم وكفاءتهم.

استناداً إلى برامج (وورد) Word النموذجية تنفذ برامج تساعد عمال المبيعات على تحسين كتابة الرسائل والتقارير والمقترحات والبرامج الأخرى

التي توسع المعرفة بالمفردات وتساعد على تصحيح قواعد اللغة وتهجئة الكلمات. وبإمكان عمال المبيعات تصميم ملفاتهم الخاصة من خلال النماذج التي يقترحها الكومبيوتر من (رسائل ومقترحات). وكذلك بالنسبة لبرامج العرض من نوع الرسوم (غرافيكز) الحرة والنقطة القوية والغرافيك (نوع هارقارد)، فهي كلها تعطي عمال المبيعات القدرة على ابتكار شكل عروضهم الخاصة للزبائن أو تفصيل تلك التي تقدمها الشركة. برنامج الصفحة المفتوحة (البيضاء) وكذلك برنامج المحاسبة يساعدان عاملي المبيعات في حسابات التنقلات والنفقات.

إن إحدى أكثر الأدوات الإنتاجية هي أداة إدارة الاتصالات. برامج مثل ACT و Maximiser و Goldmine تساعد عمال المبيعات على ضبط مواعيدهم، ومتابعة برامج المبيعات، وإقامة وسائل تذكير أوتوماتيكية. وبإمكان هذه البرامج أيضاً أن تحتفظ بأسماء وعناوين الزبائن لاستخدامها في إعداد الرسائل أوتوماتيكياً. وبوجود شيفرة (كود) مناسبة لسجلات الزبائن الرئيسية تستطيع هذه البرامج تعريف الإمكانيات المستندة إلى معايير مختارة محددة. إن البرنامج الضخم (شارك وير) الذي وضعه هارفي ماكيي يسمح بتسجيل الأشياء الستة والستين التي يعتقد ماكي أن كل عامل مبيعات يجب أن يعرفها عن زبائنه. وإضافة إلى البرامج الجاهزة العامة تقدم شركات كثيرة لعمال مبيعاتها برامج مفصلة لأغراض عمل تجاري معين. فوكلاء التأمين يحتاجون إلى برامج لحساب تأمينات الزبائن وحاجات التقاعد. وممثلو المصانع يحتاجون إلى معلومات عن التسعير، وعمال المبيعات في المؤسسات المالية يحتاجون إلى برامج لحساب مقترحات القروض والتأجير. كل هذه التطبيقات يمكن تنفيذها بواسطة أجهزة كومبيوتر محمولة خاصة بالتصرف الذاتي.

تطبيقات (اون لاين)

عند المستوى التالي لأتمتة العاملين في المبيعات يجري وصل الكومبيوتر المحمول بنظام (مضيف). والوصل الهاتفي يستخدم عادة (موديم

Modem) وخط هاتف عادي، موصولاً مباشرة بالمضيف. ولكن يمكن أن يتم ذلك عبر شبكة اتصالات خاصة، أو خدمة (اون لاين) أو الإنترنت. في كل الأحوال، الوصل مع المضيف يسمح بتحقيق دخول إلى ملفات كومبيوتر الشركة، وعندها يستطيع عمال المبيعات الحصول على آخر المعلومات عن الأسعار ومواعيد التسليم واستيضاح أوضاع طلبيات الزبائن، وقراءة إعلانات عن أحدث المنتجات، وبإمكانهم أيضاً إرسال رسائل إلى، وتلقي أجوبة من أشخاص آخرين في المؤسسة.

عند هذا الحد، تكون العملية قد تجاوزت حدود دائرة المبيعات، ولو بطريقة محددة. وفي حين أن معظم تطبيقات التصرف الذاتي تعزز ما فعله عامل المبيعات فإن تطبيقات (اون لاين) تستدعي تحسيناً في النهج المتعدد الوظائف. وبإمكان هذه التطبيقات أساساً تغيير طريقة تدفق المعلومات، وان توفر المزيد منها لمن يحتاجها، كما توفر سرعة الوصول إليها.

التطبيقات المتقدمة

مع أن العديد من تطبيقات التصرف الذاتي و(اون لاين) يزيد إنتاجية المبيعات، فإن التطبيقات المتقدمة هي التي تزود الشركات بالفوائد الحقيقية لاستخدام التكنولوجيا في مناهج البيع. وهذه الفوائد تتضمن توسيع إمكانيات الإتصال بالنسبة لعمال المبيعات واستعمال تطبيقات جديدة هي من الناحية الافتراضية مستحيلة بدون الإستخدام الخلاق للتكنولوجيا. إن الشركات التي تصل إلى هذا المستوى من أتمتة عمال المبيعات تكون قد تغلبت على القيود التي أوجدها التعريف الضيق لنظام أتمتة العاملين في المبيعات. فهذه الشركات تلقي نظرة شاملة وتنظر إلى مناهج متعددة الوظائف. والأهم من ذلك أنها تفحص علاقات زبائنها وتبحث عن طرق لتحسين المناهج المعمول بها في الشركة.. وهناك عدد كبير من مناهج التسويق والبيع التي يجب أن تتلاءم مع طريقة الزبون في اتخاذ القرار لكي تصبح فعالة.

إن العديد من التطبيقات المتقدمة أصبح ممكناً بواسطة الفئة الجديدة من

أجهزة الكومبيوتر الشخصية التي أطلق عليها اسم «أنظمة المجموعات». إن سوزانا أوبر، رئيسة شركة سوزانا أوبر وشركاهم، والمشاركة في تأليف كتاب (تكنولوجيا لمجموعات العمل Technology for Teams) «أوبر أند فيرسكو ـ فايس، 1992»، تعرّف الأجهزة الجماعية بأنها «أي نظام للمعلومات مصمم لتمكين المجموعات من العمل معاً الكترونياً». ولتحقيق ذلك، يجب أن يكون النظام قادراً على إدارة الاتصالات بين أفراد المجموعة وكذلك بين أفراد المجموعة وقواعد المعطيات التي تحتوي على المعلومات التي يتعاطون معها. وتزداد العملية صعوبة عندما يكون أفراد المجموعة في أماكن مختلفة، على غرار عمال المبيعات الموجودين في فروع المبيعات الميدانية. وهي تصبح أكثر تعقيداً عندما يضاف زبائن الشركة إلى خليط مستخدمي هذا النظام. فهم في أماكن نائية وقد لا يكون عندهم نفس النوع من أجهزة الكومبيوتر أو نفس النوع من نظام التشغيل. والمقر الرئيسي للشركة قد يكون عنده جهاز كومبيوتر مضيف أو جهاز خدمة يعمل بنظام Unix. وقد تستخدم دائرة التسويق أجهزة ماكنتوش. وقد يكون عمال المبيعات يستخدمون أجهزة كومبيوتر محمولة IBM بنظام Windows - 98 بينما الزبائن قد يستخدمون برامج أخرى.

وما يزيد الأمر صعوبة أكثر، أن يكون جميع مستخدمي النظام مهتمين بالحصول على نفس المعلومات في نفس الوقت. ولذلك يجب أن يكون النظام قادراً على تسجيل المعلومات ومتابعتها في جميع النسخ. وهذا النظام يرصد أيضاً القادرين على رؤية كل سجلّ، والقادرين على الحصول على نسخة، والقادرين فعلاً على إجراء تغييرات فيها. وهذا النظام إضافة إلى إدارته لقواعد المعطيات والاتصال بين مستخدميه، يجب أن يحسن استعمال الكومبيوتر. وهذه القدرة على استعمال الكومبيوتر قد تتراوح بين معالجة برنامج وورد Word والصفحة البيضاء وعرض برمجيات التطوير. وهي قد تشمل نظام إدارة الاتصال الذي سبق أن وصفناه. وقد ترغب الشركات في ابتكار تطبيقات فريدة خاصة بها، أو أن تعهد إلى العديد من الشركات الاستشارية وشركات الخدمات الموجودة باعداد هذا النظام.

إن قلة من شركات تطوير المكونات المرنة للبرمجيات قد اقتربت من توفير كامل القدرة المطلوبة للمكونات الصلبة لأجهزة الكومبيوتر الجماعية. إن الرائد المعترف به لهذه الفئة من المكونات المرنة هي شركة لوتس. ومن الواضح أن شركة IBM أدركت قيمة هذا المنتج، إذ دفعت ثلاثة بلايين ونصف بليون دولار لامتلاك شركة لوتس للتطوير وتكنولوجيا المكونات الصلبة لأجهزة الكومبيوتر الجماعية التي طبقتها، وذلك في سنة 1993.

يسهل علينا فهم وظيفة أجهزة الكومبيوتر الجماعية إذا بدأنا بإلقاء نظرة على قواعد المعطيات في شركة تصنيع صغيرة مفترضة. وهنا يجب أن نتذكر أن عمال المبيعات في المستوى الأول لأتمتة عمال المبيعات يملكون معطيات عن زبائنهم مخزنة في أجهزة الكومبيوتر الشخصية المحمولة خاصتهم. وهم يملكون أيضاً المكونات المرنة للبرمجيات لمعالجة هذه المعطيات: أي معالجة برامج وورد Word، وعرض البرامج، والصفحات البيضاء، وإدارة المعلومات الشخصية. وجهاز الكومبيوتر الموجود في المقر الرئيسي في هذه الشركة المفترضة يحتوي على سجلات الزبائن التي تستخدم لإدخال الطلبيات، والشحن، ولخدمة الزبائن، الخ. وقسم التسويق أيضاً فيه اضبارات للزبائن وأسبقيات يتم توليدها عبر الإعلانات الدعائية ومعارض العمل التجاري.

وفي المستوى الثالث لأتمتة عمال المبيعات، يوفر جهاز الكومبيوتر الجماعي بيئة يمكن فيها لكل هذه المعطيات أن تكون في متناول أيدي الذين يحتاجونها. والسجل الرئيسي لكل زبون يكون مخزوناً في الكومبيوتر المضيف أو ما يسمى المخدّم. فكل عامل في المبيعات لديه نسخة الكترونية من كل السجلات الرئيسية للزبائن في منطقتهم. وعمال المبيعات يستخدمون هذه السجلات ويقومون بتحديثها كما لو أنهم في المستوى الأول من عملية الأتمتة. وهم ينقلون بين مدة وأخرى السجلات التي جرى تحديثها إلى المخدّم، بحيث يتوفر للآخرين الذين يستخدمون قاعدة المعطيات معلومات راهنة.

وسجلات الزبائن المخزنة في المخدّم تكون متاحة لكل شخص آخر في المؤسسة يحتاجه. وهؤلاء يمكنهم الاستفادة منها وهي في المخدم أو ينسخونها لإدخالها في أنظمة الدوائر من أجل التحليل أو المعالجة. والسجل نفسه يمكن، في حالات مناسبة، أن يساند تثبيت الطلبيات، والشحن، والتسعير، وخدمة الزبون، وبرامج تسويق قاعدة المعطيات. وهذا يعني الاحتفاظ بسجل واحد، وتكاليف أقل، وأخطاء أقل، وخدمة أفضل.

بإمكان دائرة التسويق أن تحتفظ في المخدم بمواد لدعم المبيعات الراهنة مثل الكاتالوغات، وقوائم الأسعار، ومواعيد تسليم الطلبيات، وأوراق قياسية لإعداد المقترحات، والعروض المقدمة للزبائن. ويستطيع أي عامل في المبيعات أن ينقل هذه المصنفات إلى جهازه ـ الكومبيوتر المحمول ـ وأن يعدلها لتتلاءم مع الوضع الراهن للزبون. والنتيجة هي رد أسرع على العاملين في المبيعات، والاستغناء عن الكثير من المعاملات الورقية التي تُرسَل إلى عمال المبيعات، وتوفر أحدث المعلومات لعمال المبيعات وغيرهم عند الحاجة إليها. وبإمكان دائرة التسويق أيضاً أن تستخدم نظام الكومبيوتر الجماعي لتوزيع الأسبقيات ومتابعة تقدمها عبر عملية المبيعات. إن شركة لوتس للتطوير ذاتها تستخدم طريقة (لوتس نوتس) لإسناد أسبقيات في المبيعات إلى الذين يعيدون تسويق منتجات الشركة مع قيمة مضافة، أما الذين يعيدون التسويق فإنهم يردون بواسطة إبلاغ لوتس وضع الأسبقية والعمل التجاري الذي أقفل نتيجة لذلك.

وبإمكان العاملين في المبيعات أن ينقلوا إلى أجهزتهم ما هو أكثر من معلومات التسويق وحدها. إن وضع طلبيات الزبائن، والمسائل والشكاوى العالقة، والحسابات المستحِقة، ومعطيات رضا الزبون يمكن خزنها أيضاً في المخدّم ونقلها إلى أجهزة الكومبيوتر المحمولة. وبإمكان عامل المبيعات الموجود في مكان بعيد أن يتصل بالمخدم كل مساء لينقل منه أهم المعلومات الراهنة عن زبائنه. بعد ذلك يكون مستعداً لوضع خطة لاتصالات اليوم التالي، أو لكتابة اقتراح، أو لوضع خطة بشأن أحد الزبائن.

أحد التحديات الدائمة هو تزويد العاملين في المبيعات بتغطية لكبار الزبائن الموجودين في مواقع بعيدة وفي أقسام كبيرة. وكثيراً ما تعهد الشركات لكل موقع من مواقع الزبائن إلى عامل مبيعات محلي. ولكن هذه الشركات، لكي تكون الأكثر فاعلية، تحتاج أيضاً إلى تنسيق أنشطة المبيعات وضمان وجود مستويات خدمة ثابتة، ووجود أسعار وشروط ثابتة. ولتحقيق هذه الأهداف، تستخدِم شركات عديدة مديري حساب على مستوى البلد. وأنظمة الكومبيوتر الجماعي هي أداة مساندة طبيعية لمديري الحساب على مستوى البلد، إذ توفر لهم سهولة الحصول على معلومات عن الزبائن وأنشطة المبيعات في كل المواقع البعيدة لزبائنهم. وهذه الأنظمة تعطي المديرين وأعضاء فرق المبيعات التابعة لهم القدرة على المشاركة في مباحثات الكترونية تدور حول أمور مشتركة. كما أن بوسعهم العمل معاً لإعداد خطط بشأن الزبائن وخطط ومقترحات على مستوى الشركة بكاملها.

وإذا كان جهاز الكومبيوتر الجماعي يستطيع مساندة فرق المبيعات البعيدة، فإنه يستطيع القيام بالعمل نفسه بالنسبة لفرق التحسين أيضاً. إن إحدى أكبر المشاكل فيما يتعلق بضم عمال المبيعات إلى فرق عمل، هي مشكلة مواقعهم البعيدة. وجهاز الكومبيوتر الجماعي يساعد في حل هذه المشكلة بأن يتيح لأعضاء الفريق تقاسم المعلومات وبحث الأمور وهم على الخط. بل إن هناك برامج مكونات مرنة تساعد فرق العمل في اتخاذ القرارات، وهذه البرامج هي منتجات من نوع (نشدان الرؤية Vision Quest) من إنتاج شركة فنتانا. إن هذه المنتجات تساعد أعضاء فرق العمل البعيدين على المشاركة بفاعلية في جلسات حل المشاكل ـ أي التعرف على المشاكل، وأسبابها الجذرية، وأهميتها، والتوصية بالحلول.

إن مجالس البحث التي تساندها أجهزة كومبيوتر جماعية هي بين أقوى خصائص المكونات المرنة للبرمجيات. فعندما أنشأت شبكات UB، ومقرها في سانتا كلارا، وتورد منتجات المكونات الصلبة والمكونات المرنة للشبكات والخدمات المساندة ـ عندما أنشأت لأول مرة في مقرها نظام لوتس

نوتس، كان الهدف هو أن تكون معلومات المقر الرئيسي للشركة متاحة لعمال المبيعات الميدانيين. بيد أن الشركة أقامت أيضاً مجلس بحث كطريقة لتمكين عمال المبيعات البعيدين من الإتصال مع بعضهم بعضاً. ومع أن القبول كان بطيئاً في أول الأمر، فإن استخدام مجلس البحث ما لبث أن اتسع نطاقه، ولأول مرة تمكن عمال المبيعات من إجراء الإتصالات فيما بينهم بسهولة وحرية. وعند المساء كانوا يستطيعون الاتصال بالمخدّم والحصول منه على أحدث معلومات البحث، لقراءتها، والرد عليها، أو لإضافة موضوع من عندهم.

إذا اكتشف عامل المبيعات في UB Networks أن هناك منافسة على زبون، يستطيع أن يبلغ الظروف المتعلقة بهذا الموضوع إلى مجلس البحث. وعمال المبيعات في مناطق أخرى من البلاد يجيبون بعرض تجاربهم في أوضاع مماثلة، وهكذا فإن الموارد الكاملة والتجارب الكاملة لسائر العاملين في المبيعات تؤثر على هذه الأوضاع في كل منطقة من البلاد. وهذه القدرة مفيدة ومريحة بصورة خاصة لعمال المبيعات الذين لم يكتسبوا الخبرة الكافية والموجودين في مواقع بعيدة عن مديريهم. كذلك فإن هذه القدرة لها تأثير عميق في بناء العمل الجماعي في كامل مؤسسة المبيعات.

هناك فائدة أخرى لمجلس بحث المبيعات بواسطة شبكات UB Networks، ذلك أن الإدارة الرئيسية للشركة تستطيع أن تقرأ المواضيع المرسلة إلى المجلس. وهكذا يتمكن المديرون من التعرف على الفور على ما يدور في أذهان عمال المبيعات. ما هو الموقف العام لعمال المبيعات؟ هل هناك مشاكل من حيث وظيفة المنتجات، ومن حيث الجودة، أو ضغوط تنافسية، أو مسائل تتعلق بالتسعير وتسليم الطلبيات؟ إن UB Networks جعلت بعض المصنفات في نظام الكومبيوتر الجماعي متاحة لزبائنها، الذين بإمكانهم أن يطرحوا أسئلة أو يقدموا احتياجات جديدة بشأن المنتَج. وقد أسندت UB Networks إلى أشخاص محددين مسؤولية متابعة أعمال المجلس، وجمع أسئلة وأفكار الزبائن، وإرسال الأجوبة إليهم بسرعة. وبطبيعة الحال فإن ذلك يشجع الزبائن على المشاركة في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

إن شركة DSSI، وهي شركة تعيد تسويق برمجيات مع قيمة مضافة، مضت خطوة أبعد. ذلك أن رئيس الشركة كن نورلاند أنشأ مجلس بحث لزبائن الشركة بحيث يمكنهم الاتصال مع بعضهم بعضاً. وأصبح بإمكانهم أن يطرحوا أسئلة وأن يتبادلوا الأفكار بشأن خبرتهم مع منتَج لوتس نوتس. والواقع أن مجلس البحث أصبح فرضياً مجموعة لمستخدميه الكترونياً. وبطبيعة الحال، استمرت DSSI في متابعة الأبحاث، مستخدمة إياها كطريقة أخرى للاستماع إلى زبائنها. ووفقاً لمعلومات شركة Lotus Development، وهي إحدى الشركات التي استخدمت (لوتس نوتس) مدة سنتين أو أكثر أصبح نحو ستين بالمئة يستخدمون هذا البرنامج على الأقل في واحد من التطبيقات داخل الشركة (كيركباتريك 1994).

الأمثلة التي قدمناها حتى الآن ركزت على الشركات التي لديها خط إنتاج واحد ومجموعة عمال مبيعات واحدة. إن نظام الكومبيوتر الجماعي له أيضاً فوائد للمؤسسات التي تتعاطى أعمالاً تجارية متعددة. هنالك مثلاً شركة كوبرز أند لايبراند، وهي مؤسسة كبرى للمحاسبة والاستشارات. إن مجموعة الخدمات الإستشارية المالية الوطنية في هذه الشركة قد تبنت (لوتس نوتس) كنظام للكومبيوتر الجماعي. فكل مكتب يتابع اتصالات وارتباطات الزبائن مع كل قسم من أقسام الشركة.

أحد مديري مكتب هذه الشركة في شيكاغو يشرح كيفية استخدام الشركة لهذا النظام من أجل تطوير عملها التجاري. لقد لاحظت الشركة مقالاً في إحدى الصحف يصف كيف كانت شركة صناعية كبرى على وشك أن تقاضي شركة منافِسة لخرقها حماية العلامات التجارية. ومع أن القسم في هذه الشركة لم يتعاطَ عملاً تجارياً مع الشركة موضوع الدعوى القضائية، فإن الشركة تفحص قاعدة معطيات الكومبيوتر الجماعي ويتبين لها أن الشركة هي زبون لأقسام تدقيق الحسابات والإستشارات التابعة لشركة كوبرز أند لايمبراند. ويكشف استفسار آخر لقاعدة المعطيات أسماء وعناوين الزبائن المتصلين مع كل قسم. والاتصال الثالث مع قاعدة المعطيات يكشف أسماء

مديري المحاسبة في شركة كوبرز أند لايبراند الذين يساندون الزبون. والخطوة التالية للشركة هي أن تتصل بواحد منهم وتطلب منه أن يحدد موعداً لاجتماع مع الزبون أو مع صانع القرار لدى الزبون. ولولا قاعدة معطيات الكومبيوتر الجماعي، لكان أمامها خياران فقط: إما الإتصال بالشركة على غير هدى، وبدون أن تعرف ما إذا كانت الشركة زبوناً، وإن كانت زبوناً. فما هو الوضع، أو الاتصال أولاً بكل قسم آخر من أقسام شركة كوبرز أند لايبرلاند.

جميع الأمثلة التي قدمناها حتى الآن عن الكومبيوتر الجماعي قائمة على أساس استخدام لوتس نوتس، ولكن هناك عدة مقاربات أخرى تستطيع الشركات تبنيها. على سبيل المثال، بنك أوف أوكلاهوما أوجد تطبيقاً مماثلاً للتطبيق الذي تستخدمه شركة كوبرز أند لايبراند. ولكن باستخدام برمجيات خاصة بالمصرف. إن هذا النظام يرصد زبائن الأقسام الثلاثة في المصرف: الخطوط الشخصية، الخطوط التجارية، وقسم الوصاية. وعمال المبيعات في كل قسم يمكنهم بسهولة أن يفحصوا وضع الزبائن في الأقسام الثلاثة كلها لتنسيق الأنشطة والاستعداد لاتصالات البيع، والعروض، والمقترحات.

لقد أوضحت شركات كثيرة قيمة أتمتة عمال المبيعات، حتى تلك الشركات التي اختارت التركيز على التطبيقات الأساسية للتصرف الذاتي. إن الشركات التي اختارت العمل بموجب الاستعمالات المتقدمة للتكنولوجيا حققت نجاحاً أكبر. وجهودها تجاوزت حدود مؤسسة البيع فيما هي تستخدم التكنولوجيا لتحسين مناهج البيع الحالية المتعددة الوظائف وتطبيق مناهج جديدة لم تكن ممكنة من قبل. ولعل من المناسب إطلاق اسم جديد على جهودها. وقد يكون من الأفضل أن يطلق على برامجها بدلاً من اسم أتمتة العاملين في المبيعات اسم أتمتة عملية البيع.

ومهما كانت تسمية برنامج أتمتة البيع، فإن تطبيق التكنولوجيا في المبيعات يحتاج إلى البدء بداية صحيحة. فمن الأفضل أن يبدأ بتطبيقات لها أكبر قيمة بالنسبة لعمال المبيعات. وبعض الشركات تبدأ بالطلب إلى عمال

المبيعات أن يدخلوا كميات كبيرة من معلومات الزبائن أو إجراء تغييرات كبيرة في طريقة عملهم. وتواجه هذه الشركات عادة مقاومة تصل أحياناً إلى حدود الكارثة.

والطريقة الأكثر فعالية للبدء في مشروع لأتمتة عمال المبيعات هي اختيار تطبيقات لها فائدة مباشرة أكيدة بالنسبة لعمال المبيعات. بعد ذلك يتم انتقاء عمال مبيعات عليمين باستخدام الكومبيوتر، ربما كان هؤلاء هم الذين سبق لهم أن تعلموا التكنولوجيا بوسائلهم. ويمكن استخدام هذه المجموعة لإجراء اختبار تجريبي للتطبيقات المقترحة، والتغلب على العقبات، ونقل قصص النجاح إلى بقية عمال المبيعات. وعندئذ فقط يكون مأموناً إطلاع كامل عمال المبيعات على التطبيقات الأولى. ثم يتم دعم المشاريع الأولى بالتدريب الكثيف والمساعدة التقنية. بعد ذلك يتم تقدير ومكافأة عمال المبيعات الذين تقبلوا الأدوات الجديدة واستخدموها. إن الشركات التي تبنت هذه المقاربة كانت بوجه عام ناجحة. ومعظم عمال المبيعات سيتقبلون في نهاية الأمر استخدام التكنولوجيا عندما يتعرفون على فوائدها، وعندما يزدادون ارتياحاً إليها يمكن أن تضاف تطبيقات أخرى تستفيد منها الدوائر الوظيفية والزبائن.

الإنترنت

الإنترنت هو أسخن أداة جديدة للبيع والتسويق في زماننا. يقول ج. بول جيرو، مدير هندسة الأنظمة في شركة صَن للأنظمة متناهية الصغر في كندا، إن الإنترنت أمنت الاتصال لنحو 40 مليون مستخدم فردي في شهر كانون الثاني (يناير) 1996. هؤلاء الأفراد تم توصيلهم ببعضهم عبر نحو 10 ملايين جهاز كومبيوتر و250 ألف شبكة في شركات، وجامعات، وكليات، ومؤسسات حكومية في سائر أنحاء العالم، وهذه الأعداد تزداد يومياً. ويذكر جيرو أيضاً أن 10 ملايين إنسان يستخدمون هذه الشبكة العالمية. وهؤلاء الناس الذين يستخدمونها يرسلون رسائل إلى أفراد أسرهم وإلى أصدقائهم،

ويتسوّقون وهم في منازلهم، ويتابعون الأخبار، وحالة الجو وأخبار الرياضة، والأخبار المالية، ويتبادلون الحديث حول اهتماماتهم المشتركة. وتستخدم الشركات شبكة الإنترنت للاتصال مع الموردين والزبائن، ولنشر الإعلانات لفائدة الزبائن المحتملين، ولدعم منتجاتها وخدماتها. وشبكة الإنترنت تولد كل شيء من العلاقات العاطفية إلى الشراكات التجارية.

الإنترنت في المبيعات

للانترنت استخدامات متنوعة في مؤسسة المبيعات. وأبسط تطبيق لها هو أنها وصلة اتصال الكترونية متدنية الكلفة بين عمال المبيعات، ومديريهم، وآخرين في الشركة. إن كل عضو في المؤسسة يشترك في خدمة (اون لاين)، أو مُخَدِّم مستقل، يتمكن من إرسال رسائل بالبريد الالكتروني إلى أي شخص آخر له عنوان على شبكة الإنترنت. وبإمكان عمال المبيعات أيضاً استخدام الإنترنت لإجراء اتصالات في اتجاهين مع أي من زبائنهم الذين لهم عناوين على شبكة الإنترنت. بل إن الإنترنت يصبح نظاماً للبريد الالكتروني على امتداد شركة ما عندما يستخدم الأشخاص مصطلحات أمنية مثل كلمات المرور (الجدران النارية للبرمجيات) Soft ware firewalls. وتسمى الأنظمة من هذا القبيل انترانيتس Intranets. وقد بدأت شبكات عديدة تستخدمها لربط الإدارة العامة بمواقعها، ومكاتب البيع، وعمال المبيعات البعيدين وكأنهم يملكون شبكاتهم الشخصية الخاصة. وشبكات Intranet تحصل على إشارة من أنظمة اتصالات الكترونية وتعمل بسرعة وتتفادى معظم كلفة إقامة وصيانة شبكة شخصية خاصة. واستخدام انترنت بهذه الطريقة يجعل بالإمكان تنفيذ العديد من تطبيقات أتمتة عمال المبيعات الموصوفة سابقاً.

إن بإمكان الشبكة العالمية أيضاً أن تكون مصدراً غنياً للمعلومات المتوفرة بسهولة على (اون لاين) لعمال المبيعات وهم في حالة السفر. إن هؤلاء باستطاعتهم أن يتصلوا من البيت أو المكتب أو العديد من غرف الفنادق، ليقرؤوا آخر أخبار الأعمال التجارية ويتصلوا بمواقع زبائنهم على

الشبكة للحصول على أحدث المعلومات والإعلانات، وحجز غرف في الفنادق أو مقاعد في الطائرة، أو استئجار سيارة، أو معرفة حالة الجو في الغد، كما أن بإمكانهم استخدام الشبكة لأغراض الأبحاث وحتى لتقصي الأوضاع في مجال المنافسة.

الإنترنت في التسويق

إن الانتشار الواسع في استخدام الشبكة العالمية يوفر للشركات طريقة جديدة بكاملها للاتصال مع زبائنها. لقد أصبحت الشبكة بريداً مفترضاً للتسوق يعرض من خلالها آلاف الباعة منتجاتهم وخدماتهم. والباعة الناجحون في هذا البريد لا يستخدمون الشبكة فقط كلوحة (Bill Board) مع شارة ضوئية. إنهم يستفيدون من هذه الواسطة لجعل عملية الشراء تتفاعل.

بعض الشركات تستخدم الشبكة أيضاً كوسيلة يستخدمها زبائنها لتسهيل اتصالهم بها. وهنا نتذكر ما ورد في الفصل الأول عن استخدام شركة ايستمان للكيميائيات موقعها على الشبكة كوسيلة يستخدمها زبائنها في العالم للاتصال بالعاملين بالخدمات الفنية. وتستخدم شركات أخرى الإنترنت كوسيلة للاستماع إلى زبائنها من أجل معرفة متطلباتهم والحصول على التغذية المرتدة. على سبيل المثال، عندما كانت شركة فورد تضع تصميماً لأحدث جيل من سيارات موستانغ، أرادت الإدارة الحصول على معلومات من مالكين أوفياء. استخدمت شركة فورد البريد الإلكتروني كأحد السبل للحصول على تغذية مرتدة بشأن النماذج، والتصاميم، والمحركات، والخصائص المقترحة. والشركات التي تنتج المكونات الصلبة والمكونات المرنة لأجهزة الكومبيوتر ترصد الأنباء على شبكة الإنترنت وعلى لوحات الأخبار التابعة لخدمات (اون لاين)، لكي تظل على علم بما يقوله زبائنها عن منتجاتها وخدماتها.

إن مايكل د. ترويانو، كبير المديرين التنفيذيين في وكالة (اوجلفي اند ماذر انتراكتف) وصف مؤخراً عمل الوكالة في خلق برامج للتسويق التفاعلي.

أحد الأمثلة على ذلك هو برنامج (اكسبرس نيت)، وهذا برنامج أوجدته الوكالة لشركة اميركان اكسبرس بالتعاون مع شركة (أمريكا اون لاين)، والذين يملكون بطاقات أميركان اكسبرس ينضمون إلى البرنامج ليتمكنوا من الحصول عبر الاتصال بواسطة (اون لاين) على معلومات عن حساباتهم، إضافة إلى معلومات تتعلق بالسفر. وهذا البرنامج المتوفر عبر (أمريكا اون لاين)، يتيح أيضاً لمستخدميه إجراء حجوزات للسفر، والتسوق اون لاين. ومعرفة العروض الخاصة والأحداث الجارية. وهذا البرنامج يستهدف ما يسميه توريانو «محارب الطريق المحاط بالأسلاك». وهدف هذا البرنامج هو بناء ولاء الزبون والاحتفاظ به وزيادة «الحصة من حافظة النقود» والحصول على فاتورة معتدلة. لقد بدأ العمل بهذا البرنامج في 30 كانون الثاني (يناير) 1995، ولاقى نجاحاً كبيراً. لقد اجتذب في سنته الأولى 220,000 مشترك وأدى إلى تقديم 31,000 طلب جديد للحصول على بطاقات أميركان اكسبريس.

وشبكة الإنترنت ليست مقتصرة على التسويق للزبائن. إن شركة كاديس وهي شركة في العمل التجاري مع شركة صن Sun للأنظمة المتناهية الصغر عملت بالتعاون مع شركة تدعى National Semiconductor للاستفادة من فرصة تسويق كبيرة تتم في هذه الشركة بين عمل تجاري وآخر. إن ما يقرب من مليون مهندس في العالم يستطيعون أن يحددوا بالضبط مكونات شركة National Semiconductor، وقد احتاجت الشركة طريقة جديدة للاتصال بالمزيد من هؤلاء الزبائن المحتملين لتزويدهم بالمعلومات عن خط إنتاجها الذي ينتج 30,000 نوع. وكان تقديرها أن عروض البيع التي تقدمها ومهندسي أنظمتها، والعاملين لديها بالتوزيع، والجهود لتسويق قاعدة المعطيات، لا تستطيع الاتصال إلا بنحو 25٪ من هؤلاء المهندسين. ونظراً للتبديلات السريعة في خط الإنتاج، فإن الكاتالوغات، أي الأقراص المكثفة (CD Rom) كانت أبطأ من أن تستطيع الوصول إلى السوق.

كان الحل هو الإنترنت. وبإمكان الزبائن الآن أن يعثروا على

المعلومات في «كومة القش» التي تضم 30,000 جزء بواسطة طريقة بحث سهلة الاستعمال مبنية في موقع شبكة National Semicondactor وعندما يعثر الزبائن على المعلومات التي يحتاجونها، يستطيعون نقل صفائح معطيات الإنتاج وملاحظات الطلبيات عبر خط الاتصال. لقد أدى هذا النظام القائد في شركة الإنترنت إلى اختراق أكبر للسوق. فهو يوفر مزيداً من المعلومات الراهنة والدقيقة بكلفة مخفضة، وبما أن المعلومات متوفرة خلال 24 ساعة في اليوم، فقد زادت في نجاح الشركة في التسويق عبر البحار. إن الإنترنت، بالنسبة لنظام National Semicondactor هي أداة تسويق فعالة بكلفة متدنية. والشركات ليست مضطرة لأن تكون في حجم أميركان اكسبريس أو National Semiconductor للاستفادة من الاتصال الكترونياً مع زبائنها الحاليين والمحتملين. إن أصغر المؤسسات تستطيع استخدام إمكانيات الانترنت، إذ انه يمكنها أن تنشىء صفحة عنوان Momupage لكي تبدأ العمل التجاري. وهي بقليل من العمل وبأدنى كلفة تستطيع أن تبدو من حيث جودة العمل كمنافساتها الكبرى، والشركة التي تصل إلى هناك أولاً تكسب ميزة تنافسية حقيقية.

لنأخذ مثال شركة نيورو دايمنشن، وهي شركة صغيرة مبتدئة لإنتاج المكونات المرنة للبرمجيات ومقرها في مدينة غيتزفيل في ولاية فلوريدا. هذه الشركة طرحت مؤخراً أول منتجاتها. وهذا المنتج اسمه محاليل نيورو Neuro soluations وهو برنامج إنتاج شبكات اصطناعية عصبية. إن هذه التكنولوجيا الجديدة المدهشة تعطي الكومبيوتر الشخصي قدرة التعلم من المعطيات المدخلة فيه. ومع أن اسم هذه التكنولوجيا يبدو عالي التقنية، فإن العديد من استخداماتها هي في الواقع بسيطة. إنها تشمل التنبؤات المالية، والتعرف على النطق، والتنبؤ بالغش في البطاقات الائتمانية، وتحديد مواعيد صيانة الآلات، والعديد من الخدمات الأخرى.

إن شركة نيورو دايمينشن Neuro Dimension، باعتبارها شركة صغيرة مبتدئة، كانت بحاجة إلى طريقة للاتصال بالزبائن المحتملين بأسرع واسهل

ما يمكن وبأكبر قدر من الكفاءة. لقد تعرفت الشركة على الزبائن الأرجح أن يكونوا من أوائل زبائنها، وتعرفت على أفضل الطرق للاتصال بهم. بطبيعة الحال، استخدمت الشركة الإعلانات في المجلات التجارية وعرضت منتجاتها في معارض تجارية. غير أن نجاحها الأكبر كان عبر صفحة عنوانها على الإنترنت. لقد كان الزبائن المحتملون الذين يبحثون في الشبكة العالمية عن معلومات حول شبكة عصبية يوجَّهون إلى عنوان النيورو دايمنشن على الإنترنت، وفي هذا الموقع يمكنهم الحصول على وصف يعرفون من خلاله ما هي الشبكة العصبية وما هو عملها. ويمكنهم أيضاً أن ينقلوا عن هذا الموقع برنامجاً للعرض كاملاً مع العديد من الأمثلة التي يمكنهم تنفيذها بأنفسهم. فإذا أحبوا البرنامج، يزودهم هذا الموقع بمعلومات عن تقديم الطلبيات. يقول (غاري لن) أحد مؤسسي الشركة، أن الشركة تحصل على أكثر من نصف عملياتها التجارية الجديدة كنتيجة مباشرة لجهود التسويق بواسطة الإنترنت، وهي حالياً تنمو بمعدل ثلاثين بالمئة شهرياً. هذا البرنامج هو أرخص وأكفأ أداة تسويقية أوجدتها الشركة.

الإنترنت والزبون

تتغير الإنترنت أكثر مما تتغير طرق الشركات في البيع، وهي تتغير أيضاً بطريقة تغير طرق الزبائن في الشراء. أحد زملائي، وهو جيم هولاند أجرى مؤخراً مشروع أبحاث كبيراً. فقد قرر أنه بحاجة إلى مودم من عيار 28,8 Band لتسريع البحث عن موصِّفات الإنترنت. كان يريد معلومات مستقاة من مستعملين ذوي خبرة في الأداء، والثقة، والخدمة، والثمن، ولذلك اشترك هولاند في شبكة أخبار على الإنترنت وطلب معلومات عن مختلف أنواع المودم. بعد ذلك اتصل بندوات المستعملين الموجودة على مواقع المصنِّعين على الشبكة لكي يعرف نوع المشاكل التي يعاني منها المستعملون. إن هذه المعلومات من مصدرين على الإنترنت قد ضيقت بحثه لينحصر في بائعين اثنين. عندها فقط أخذ يتصل بالتجار المحليين بحثاً عن أفضل سعر. والمعلومات التي حصل عليها لم يرد أي منها عبر قنوات تقليدية مثل

محلات البيع بالمفرق عددها 800 أو كتالوجات. إن إقامة موقع على الشبكة لا يعني فقط موقعاً على الخط أو نشرة دعائية الكترونية فيها خطوط غرافيك مثيرة. الأمر عكس ذلك، إنها طريقة جديدة بالكامل للاتصال بالزبائن الحاليين والمحتملين. إن مستعملي الشبكة الأوائل قد تعلموا دروساً عديدة.

تسهيل العثور على الموقع

مهما كان الموقع على الشبكة حسن التصميم، ومثيراً ومملوءاً بالمعلومات، يظل عديم الجدوى إذا لم يستطع الزبائن العثور عليه. لذلك يجب التأكد من أن الموقع وعنوانه على الإنترنت ظاهران بصورة بارزة في كل شكل من أشكال اتصالات الشركة التسويقية. بعد ذلك يجب إدخالها في أدوات البحث المعروفة بواسطة الإنترنت، والتأكد من أنه مشار إليها في أكبر عدد ممكن من مواقع الشبكة.

إثارة الاهتمام بموقع الشبكة

إن كثيرين من المشترين في هذه الأيام لا يريدون رؤية أعمال دعاية ضخمة أو ضغوط عالية في ممارسات البيع، إنهم يبحثون عن معلومات واقعية تنقل إليهم عندما يريدونها وحيثما يريدونها. وهم يريدون أيضاً وسيلة اتصال تفاعلية مع البائعين، الأمر الذي يجعلهم مشاركين نشطين في عملية الشراء. على سبيل المثال، عندما اقامت شركة ITT هارد فورد للتأمين على الحياة موقعاً لها على الشبكة تضمن الموقع المعلومات المعتادة عن الشركة ومنتجها لكي يقرأها الذين يتابعون مثل هذه المعلومات، إلا أن إحدى الصفحات كانت مختلفة. إنها احتوت على إمكانية تفاعلية تسمح للمستعملين أن يحسبوا ضريبة العقار المستحقة عليهم وتبين لهم طريقة لتخفيض العبء باستعمال منتجات من الهارد فورد. وما ان افتتحت الشركة موقعها على الشبكة حتى حصلت على إحصاءات خاصة بالاستعمال تقدمها الشبكة العالمية بصورة اوتوماتيكية. وهذه الإحصاءات تبين عدد المرات التي يزور فيها متابعة المعلومات كل صفحة من الصفحات وكم من الوقت يمكثون

فيها. وقد كشفت النتائج أن صفحة ضريبة العقار هي الأكثر شعبية في موقع الشركة على الشبكة.

تبديل الموقع مراراً وتحديثه

عندما يكون العثور على الموقع سهلاً فإنه يثير اهتمام الزبائن الحاليين والمحتملين ويجذبهم إليه. ولكن إذا عادوا فقط ليجدوا أنه لا يقدم لهم شيئاً جديداً فمن غير المحتمل أن يعودوا مرة أخرى.

في خريف السنة الماضية أعلن أحد المصانع الرئيسية لإنتاج الزلاجات عن نموذج جديد كلياً. موقع المصنع على الشبكة قدم وصفاً مثيراً للاهتمام، والمجلات التي تنشر معلومات عن الزلاجات نشرت معلومات مبكرة عن زلاجات المصنع المذكور. وقد وسعت الشركة خط إنتاجها بواسطة نماذج جديدة عديدة من الزلاجات. غير أن موقع الشركة على الشبكة العالمية بقي على حاله دون تبديل بعد مضي نحو ثمانية شهور، ولم يكن فيه ذكر للنماذج الجديدة. وهكذا أضاعت الشركة فرصة البناء على الاستجابة التي ولدتها الصحافة عندما أعلنت عن المنتج الأول.

إبقاء الموقع بسيطاً

هنالك إغراء باستخدام الإمكانية التقنية للشبكة لابتكار رسوم متحركة على موقع الشبكة. قد يبدو هذا حسناً، ولكن لسوء الحظ، إذا أخذنا بالاعتبار حدود السرعة الحالية للخط فإن الرسوم المتحركة الخيالية ستأخذ الكثير من وقت مستعمل الموقع. إن المتابعين للشبكة لن ينتظروا أكثر من بضع دقائق لمتابعة رسوم متحركة، بل سينتقلون إلى موقع آخر. لقد تعلم الخبراء في إيجاد مواقع على الشبكة أن يجعلوها باستمرار سهلة، ومملوءة بالمعلومات ومتفاعلة.

المحافظة على ملكية التسويق

أحد أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها شركة هي السماح لدائرة الأنظمة المعلوماتية بامتلاك موقع الشبكة. يقول بول جيرو، وهو من شركة

(صن)، إذا فعلت ذلك تحصل على Geek Ware. إن الموقع على الشبكة هو أداة تسويق. ومن أجل الاستفادة الكاملة منه يجب إبقاؤه في دائرة التسويق. أما إذا حاول نظام المعلومات أن يمتلك الموقع، فيجب إخراجه من الشركة. هنالك العديد من شركات الخدمات المستقلة القادرة على تصميم موقع فعال وإدخاله إلى الشبكة وصيانته.

ختام موضوع الإنترنت في المبيعات والتسويق

يقوم الإنترنت بتثوير عمليات البيع والتسويق في شركات عديدة. يقول لاري ويبر، رئيس مجموعة لاري ويبر الموجودة في مدينة كامبردج في ولاية ماساشوستس: «الإنترنت كبير، ورخيص، وسهل».

مزيد من مسائل التكنولوجيا

بقيت مسألتان إضافيتان يجب النظر فيهما في إطار الاستعمال الشامل للتكنولوجيا، المسألة الأولى هي عدم النظر إلى التكنولوجيا كغاية في حد ذاتها. لأن ذلك يشبه من يوجد حلاً ثم يبحث عن مشكلة ليحلها بذلك الحل. وكما قلت في بداية هذا الفصل من الكتاب، ان التكنولوجيا هي مجرد عامل مساعد. إنه يجعل بالإمكان تحسين المناهج الحالية والقيام بأعمال ما كان ممكناً قط في الماضي القيام بها. والهدف هو التأكد من أن الأشياء التي تستطيع التكنولوجيا تحسينها أو أداءها هي فعلاً بحاجة في الأصل إلى القيام بها. وخلال هذا الفصل من الكتاب بكامله رأينا أمثلة عن كيفية استخدام الشركات للتكنولوجيا من أجل مساندة الممارسات الفضلى الأخرى. والسؤال الذي يحسم الأمور هو: ما هي الفرص والمشاكل التي تواجهها المؤسسة وكيف يستطيع تطبيق التكنولوجيا ان يساعد في التعامل معها؟.

المسألة التالية تتعلق بدائرة أنظمة المعلومات التقليدية. ان الشركات التي أجرينا مقابلات معها من أجل هذا الكتاب ذكرت لنا أن دوائر أنظمة

المعلومات فيها كانت، في أحسن الحالات، مسانداً متردداً لاستخدام التكنولوجيا في مؤسسات البيع والتسويق، وكانت في أسوأ الحالات عقبات أمام استخدامها. ولسوء الحظ ان دوائر كثيرة لأنظمة المعلومات ما تزال تعتبر نفسها حارسة بوابة التكنولوجيا بدلاً من أن تكون خادمة للزبائن. إن دوائر أخرى لأنظمة المعلومات متورطة في ابتكار نصب ضخمة لتطبيق التكنولوجيا إلى حد أنها لا تجد الوقت ولا الموارد لمساندة الحد الأدنى من تطبيقات التصرف الذاتي في مجال أتمتة عمال المبيعات. أسوأ من ذلك أنها تحاول أن تمنع دائرة المبيعات من الانطلاق وحدها. إن ما يقلقها هو أن دائرة المبيعات قد تجد تطبيقات لا تتلاءم مع خطط دائرة أنظمة المعلومات على المدى الطويل.

في وقتنا الحالي لن ينتظر تطبيق التكنولوجيا تنفيذ مشاريع ضخمة لأنظمة المعلومات يستغرق تنفيذها عامين أو ثلاثة أعوام. إن نحو ثلث هذه المشاريع فقط يلاقي نجاحاً كاملاً. والهدف من التكنولوجيا حالياً هو استخدام أنظمة كومبيوتر وبرمجيات مرنة وقابلة للتكيف واستخدام برامج جماعية للتطبيق حيثما أمكن. وهذا ما يسمح لوظائف البيع والتسويق أن تتحرك بسرعة لإحراز ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

الخلاصة

من بين جميع الممارسات الفضلى الموصوفة في هذا الكتاب، الممارسة الأكثر وضوحاً هي تطبيق التكنولوجيا. وهي بلغت هذه المكانة في غضون الأعوام الخمسة الأخيرة، ويبدو أنها ستستمر في تطوير طريقة الزبائن في الشراء وطريقة الشركات في البيع مستقبلاً. وهذا سبب أهمية أن نظل واعين للتكنولوجيا المتبدلة، باحثين عن طرق لاستخدامها للتعامل مع الفرص ولحل المشاكل. إن الشركات التي تجد طرقاً لاستخدام التكنولوجيا، وهي طرق في أكثر الأحيان لم تكن تقصد الشركات استخدامها - هي التي ستحقق تفوقاً تنافسياً وتحافظ عليه، بينما الشركات الأخرى تظل تسعى للحاق بها.

الفصل الثامن

لندع ذلك يحدث

في غضون السنوات الثلاث الماضية سمع الناس في عشرات الشركات داخل الولايات المتحدة وكندا عن الممارسات الموصوفة في هذا الكتاب. لقد قرؤوا عنها في المجلات وفي النشرات الإخبارية، وحضروا ورشات عمل، وندوات، ومؤتمرات، وشاركوا في عروض فردية. وكان رد فعلهم واحداً تقريباً. فجميعهم اقتنعوا بقيمة الممارسات الست الفضلى، وبالحاجة الماسة إلى تطبيقها في أعمال البيع والتسويق داخل مؤسساتهم.

ومن الجلي، أنه لو كان تقبل الأفكار هو ما تدعو إليه الحاجة لكان الجميع يستخدمون هذه الأفكار، ولكن معظم الشركات لا يزال أمامها طريق طويلة لتقطعها. والأسئلة التي يكثر طرحها من قبل الناس والزبائن تكشف المشكلة. إن أحد نوّاب رؤساء إعادة الهندسة طرح السؤال التالي: «كيف نستطيع إطلاق هذا الشيء؟ كيف يمكننا أن نجعله يحدث؟». حتى الشركات التي نفذت بعض الأفكار تريد الآن أن تعرف كيف يمكنها المحافظة على زخم التنفيذ.

الصيغة التي اتبعتها شركة ماريوت للتحسين المستمر

كان تركيز شركة ماريوت انترناشونال دائماً على إرضاء الزبون وعلى التحسين المستمر. إن جيم بيرنز، نائب الرئيس السابق لإدارة الجودة الكاملة

في شركة ماريوت، يوضح لنا أن الشركة استخدمت صيغة لتشرح ما هو المطلوب لجعل التغيير يحدث. وهو يقول أن جهود التغيير تنجح عندما تتحقق المعادلة التالية D x V x F > R وفيما يلي كيفية عمل هذه الصيغة:

إن حرف D يمثل الإستياء Dissatisfeetion. وبدون الاستياء من الطريقة التي تجري بها الأمور لن يكون لدى المؤسسة إلا حافز ضئيل للتغيير. ولكن مجرد الاستياء لا يحقق النتيجة. فالمؤسسة بحاجة أيضاً إلى حرف V أي إلى رؤية Vision) حازمة إلى المستقبل، رؤية مشتركة بين الجميع، ولكن حتى هذان الحرفان لن يجعلا التغيير يحدث إلا إذا عرف الناس ما يجب أن يفعلوه بشأن D و V. فالناس بحاجة لمعرفة كيفية اتخاذ F أي الخطوة الاولى First Step. وعندما تلتقي هذه العوامل الثلاثة معاً تكون النتيجة أقوى من R أي مقاومة المؤسسة للتغيير Resistance. وكما يعرف من له إلمام بالرياضيات أنه إذا كانت العوامل الثلاثة الأولى في هذه الصيغة صفراً يكون التغلب على المقاومة مستحيلاً.

مستشار داخلي في إحدى الشركات عبّر عن هذه الصيغة بالطريقة التالية: «جميعنا نلقي نظرة على الكتب. وجميعنا نقتفي الخطوات، وجميعنا نملك القواعد، وعندما يأتي الأوان، يبدو أن الشهية تتلاشى». ومن الواضح أنه لا يوجد في بعض المؤسسات ما يكفي من الاستياء من الحالة الراهنة أو ما يكفي من الرؤية الحازمة إلى المستقبل للتغلب على مقاومة المؤسسة للتغيير. يقول نائب رئيس المبيعات في واحدة من أكبر شركات الأدوية: «نعرف أننا يجب أن نفعل ذلك. ولكن هناك عشرة برامج أخرى منافسة له». في تلك الشركة المقاومة ناجمة عن النظر إلى الممارسات الفضلى كبرامج، أي إلى أشياء إضافية يجب عملها بدلاً من النظر إليها كوسائل فعّالة لتنفيذ العمل. كلتا هاتين الشركتين يمكنهما الاستفادة من صيغة ماريوت. هذه الصيغة يسهل تحويلها إلى عملية تخطيط فعالة للتحسين. والعملية تبدأ بمعرفة أين تقف المؤسسة حالياً، وبالفهم أن البقاء حيث هي أو المحافظة على الوضع الراهن يعني اتباع استراتيجية الإفلاس. والخطوة التالية هي إيجاد رؤية

مؤثرة للمستقبل. إنه المكان الذي تريد المؤسسة الذهاب إليه، ولكنه لن يكون مكاناً جديداً مريحاً. بالأحرى هو حالة ثابتة من التحسين المستمر.

إن الخطوة الأخيرة هي التعرف على أفضل طريقة لتحقيق الرؤية وتنفيذ الخطوة الأولى في بداية الرحلة.

مراحل التنفيذ الأربع

جعل الأمر يحدث والمحافظة على استمراره يمكن تقسيمهما إلى أربع مراحل: الالتزام، التخطيط، التنفيذ الأولي، التحسين المستمر. المرحلة الأولى هي خطوة تمهيدية ولكنها مع ذلك هامة. إنها تشمل الحصول على التزام ثابت من الإدارة بالانطلاق. وكما ذكرنا في الفصل الثاني من الكتاب، يكاد النجاح يكون مستحيلاً بدون التزام من الإدارة العليا. أما مرحلة التخطيط فتشمل جمع المعلومات ووضع خطة للتنفيذ. والمرحلة الثالثة هي القيام بالخطوات الأولى ووضع الخطة موضع التنفيذ. والمرحلة الرابعة هي التحسين المستمر، أي استمرارية المرحلتين الثانية والثالثة.

ولكي تنجح خطط التحسين يجب أن تكون خاصة بالمؤسسة. إنها عمل يخص درجة الالتزام، واستعجال الحاجة إلى التغيير، وتوفر الموارد، وما من شركتين تتماثلان في هذه الأمور. إن أسلوب المراحل الأربع هو أسلوب عام جداً ويقصد به أن يكون دليلاً لا أن يكون وصفة. وهذا الأسلوب يمكن تطبيقه ضمن مجال وظيفتين كالبيع أو التسويق. غير أنه يكون أكثر فاعلية عندما ينفذ على مستوى الشركة بكاملها.

المرحلة الأولى: الالتزام

يبدأ التزام الإدارة العليا بحدث يحفز على العمل. بعد ذلك تتخذ الإدارة خطوة نحو إضفاء صفة المؤسسة على التحسين وذلك بإيجاد مؤسسة لإدارة الجهد التحسيني.

المحفز

تبدأ مرحلة الالتزام بمحفز، أي بشيء يحدث ويحمل قيادة المؤسسة على البدء في عملية التحسين. في تلك الحالات النادرة حيث يبدأ التغيير بكبير المسؤولين التنفيذيين الذي جدد له، قد يكون المحفز مجرد إدراك أن العمل التجاري يمكن أن يدار بطريقة أكثر فاعلية. ولكن، كما ورد في الفصل الثاني من الكتاب، المحفز هو في خمسة وتسعين بالمئة من الأوقات، حدث خارجي. يجب تذكر الأمثلة الواردة في الفصل الثاني.

في شركة زيروكس محفز قيادة الشركة للقيام بمبادرة لتحسين النوعية حدث في أواخر السبعينات من القرن العشرين. في ذلك الحين علم ديفيد كيرنز، كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة أن المنافسين في اليابان يمكنهم أن يبيعوا آلات نسخ بثمن يعادل كلفة التصنيع في شركة زيروكس. وان سبب ذلك ليس الأجور الأدنى لليد العاملة، بل السبب هو جودة أعلى في المنتج.

ومحفز شركة ايستمان للكيميائيات لتنفيذ برنامج تسهيل العمل التجاري الدولي جاء من استطلاعات الشركة لرضا الزبائن. فعندما قال زبائن شركة ايستمان داخل الولايات المتحدة أن رضاهم بلغ مستوى 75٪ بينما كان رضا الزبائن الدوليين عند مستوى 55٪، عرف قادة الشركة أنه لابد لهم من اتخاذ إجراء.

بالنسبة لشركة GTE كان المقال الذي نشرته مجلة (بيزنس ويك) في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) 1982 والذي أشرنا إليه في الفصل الثالث من هذا الكتاب، قد أفاد أن تدني رضا الزبائن عن الشركة كان هو العامل الذي أيقظها وأدى إلى تنفيذ الشركة لمبادرة تحسين الجودة لتحسين القدرة على التنافس.

إن شركة (وال ـ مارت وكنارت) أبلغت كبار مورديها أن عليهم أن يتمكنوا من تحقيق ربط مع أجهزة الكومبيوتر لدى بائعي المفرق وأن يتلقوا الطلبيات عبر نظام تبادل المعطيات الكترونياً. وكان ذلك المحفز لشركات

مثل (باوش أند لومب) لكي تعيد بالكامل تصميم طريقتها في البيع إلى زبائنها بائعي المفرق ومساندة هؤلاء الزبائن الرئيسيين.

إن هذه الأمثلة كلها تبين لنا كيف يخلق محفز خارجي استياءً من الوضع الراهن. وفي نهاية الأمر كان رد هذه الشركات وغيرها من الشركات التي جاء ذكرها في هذا الكتاب، تنفيذ الممارسات الفضلى الست. لقد كانت المحفزات قوية إلى حد أنه لم يكن هناك شك في ضرورة التحرك إلى الأمام.

لسوء الحظ أن المحفزات التي تبدأ ببعض الجهود ليست قوية إلى حد كاف. في أحيان كثيرة يقرأ كبير المسؤولين التنفيذيين كتاباً عن تقنية جديدة مثل تقنية علامة الإسناد، أو أن نائب رئيس المبيعات يسمع أن الشركة المنافسة تعطي أجهزة كمبيوتر محمولة إلى عمال مبيعاتها. ورؤساء الشركات هؤلاء يحبون ما يسمعونه، ويفوضون شخصاً آخر لتنفيذ النهج في المؤسسة. وهذا التوجيه ينتقل إلى أدنى عبر ست طبقات من الإدارة ليصل في نهاية الأمر إلى دائرة ما. عندها لا يعرف أحد ما سبب وجوده هناك، ومن سيغطي كلفته، وكيف سينسجم مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، أو كيف ستقاس النتائج. في واقع الأمر تكون مرحلة الإلتزام قد أُهملت، وأن المبادرة انتقلت مباشرة إلى مرحلة التخطيط. وتكون النتيجة اختباراً مجحفاً في أحسن الحالات ووصفة للدمار في أسوأ الحالات. إن هدف مرحلة الإلتزام هي التأكد من أن قادة المؤسسة يعرفون ما هم مقدمون عليه وما يمكنهم أن يتوقعوا من ذلك. بدون هذه المعرفة يفشلون غالباً في مساندة الجهد بمشاركتهم الشخصية وبالموارد الكافية. وعندما تأتي النتيجة غير متفقة مع توقعاتهم التي لا تستند إلى معلومات، وهذا ما يحدث في أكثر الأحيان، يوجهون اللوم إلى التقنية أو إلى الأشخاص الذين ينفذونها.

عندما يكون المحفز ضعيفاً، يصبح من الأمور الحاسمة أن تجتاز المؤسسة مرحلة الإلتزام. ومن الأفضل لقادة الشركة أن يرفضوا أية فكرة بعد فحصها فحصاً دقيقاً بدلاً من السير قدماً بدون فهم كامل لما ينطوي عليه

الجهد ودورهم الشخصي فيه. إن مرحلة الإلتزام تقلل إمكانية عدم نجاح الجهد.

من أجل الوصول إلى قرار مستنير بالمضي قدماً في أي جهد كبير على مستوى المؤسسة بكاملها، تحتاج القيادة العليا للمؤسسة إلى فهم كامل لهذين العنصرين:

- الحاجة. ما هي المشكلة التي سيحلها هذا التغيير؟ في صيغة ماريوت هذه المشكلة هي عامل الإستياء. إنها الأمر الذي تبتعد عنه المؤسسة.
- الفوائد. ما الذي ستحصل عليه المؤسسة وهو غير موجود لديها الآن (أو لا يكفي ما هو موجود منه)؟. هذا هو عامل الرؤية، أو الغاية التي تتجه نحوها المؤسسة.

إن مجرد فهم الإحتياجات والفوائد لا يكفي لاستدامة الإلتزام. فكما رأينا في الفصل الثاني، يتطلب الإلتزام أيضاً الوقت الشخصي والاهتمام من قبل قيادة المؤسسة. إن قادة الشركة يجب أن ينقحوا الطريقة التي يقيسون بها النجاح. ويجب أيضاً أن يقدروا ويكافئوا مجموعة جديدة ومختلفة من السلوكيات والأعمال الشخصية التي يقوم بها العاملون في المؤسسة.

أخيراً يجب على الإدارة أن تعرف ما هو الإستثمار المالي المطلوب من أجل حدوث التحسين. مع أن فيليب كروسبي نشر الفكرة القائلة إن «الجودة مجانية» (1979)، يغفل مدراء كثيرون أن الجودة تتطلب بدورها استثماراً جديداً. والتقصير في تمويل مبادرات التحسين تمويلاً كافياً هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل الكثيرين.

إن الحصول على التزام من قيادة المؤسسة يشبه تماماً الحصول على طلبية لمنتج أو خدمة. ويبدأ الإلتزام بتحديد الشخص الذي يجب أن يقدم الإلتزام، والذي يجب أن يساند الإلتزام، والذي يؤثر في اتخاذ القرار بالالتزام. والخطوة التالية هي معرفة ما الذي يريد صانعو القرار، والمؤثرون

في اتخاذه، والذين يساندونه أن يعرفوه للقيام بالإلتزام، وبعد ذلك تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار. من المهم في يعض الأحيان إعطاء الزبون معلومات أكثر مما طلب فقط من أجل التأكد من أنه يعرف كل شيء لا بد له من معرفته للإقدام على إلتزام حقيقي. إن عدم البدء هو في العادة أفضل من البدء بالإلتزام القائم على أساس معلومات غير كافية. إن معظم المسؤولين التنفيذيين والمديرين لا يحبون المفاجآت.

إذا لم تكن قيادة المؤسسة مستعدة للإلتزام بتنفيذ الممارسات الفضلى على نطاق كبير فيجب أن تفكر بتنفيذ مشاريع تجريبية. والمشروع التجريبي يمكن تنفيذه في أكثر الأحيان بالقليل من الكلفة والمجازفة في حين أنه يبين قيمة ممارسة أو أكثر من الممارسات الفضلى. أما إذا وافقت قيادة المؤسسة على تنفيذ مشروع تجريبي، فيجب أن تتأكد من حصولها على التزام بالعمل الإضافي الذي سيكون مطلوباً عند نجاح المشروع التجريبي. وهذا يقتضي من الإدارة أن توافق على قياس النجاح وأن تنشىء خط قاعدة لقياس الأداء الحالي قبل البدء بالمشروع التجريبي.

إن المعلومات التي يستند إليها قادة الشركة عند إتخاذ قرار ما يمكن أن تأتي من مصادر عديدة. إنهم قد يحصلون عليها عبر التدريب، وورش عمل، وندوات، ومؤتمرات لرجال الأعمال. كما أن الكتب والمقالات هي أيضاً مصدر جيد للمعلومات. وفي أغلب الأحيان يكون الزبائن والموردون مستعدين لتقديم معلومات. فهم في كل الأحوال لهم مصلحة ثابتة في نجاح المؤسسة.

إنشاء مؤسسة

النشاط التالي في مرحلة الإلتزم هوإنشاء مؤسسة تتولى إدارة المبادرة أو المشروع التجريبي. إذا كان هذا الجهد على مستوى الشركة بكاملها، يكون التزام الإدارة العليا خياراً منطقياً من اجل تنسيق جميع الأنشطة. أما إذا كان الإلتزام ضمن عمل المبيعات أو التسويق فالمسؤول التنفيذي الرئيسي

ومرؤوسوه المباشرون هم المجموعة المنطقية لتشكيل فريق القيادة. أما المجموعات الفرعية فيمكن تشكيلها للإشراف على الأنشطة في الدوائر أو في مشاريع تحسين المناهج المتعددة الوظائف. بيد أن إلتزام الإدارة العليا هو في المكان الأمثل لوضع خطة أولية على مستوى المؤسسة بكاملها وربط هذه الخطة باستراتيجية العمل التجاري.

أحد الشروط المسبقة لتوجيه أعمال لجنة أو توجيه أعضاء فريق خاص بالتحسين، هو توفر الوقت الكافي. ذلك أنهم بحاجة إلى عقد اجتماعات متتالية، وخاصة خلال التخطيط ومراحل التنفيذ الأولى. وقد تسند إليهم أيضاً مهمات فردية أو رئاسة مجموعات فرعية تتولى التخطيط وتنفيذ المشاريع.

إن شركات عديدة تحدد أيضاً راعياً لمجهودها. ويكون عادة شخصاً ما في منصب عال نسبياً في الإدارة ويشعر باهتمام قوي بنجاح المشروع ويعتقد بفاعلية الممارسات المحددة التي يجري تطبيقها. ويجب أن يتوقع الراعي أن يمضي ما لا يقل عن 35 بالمئة من وقته في المشروع.

وهذا أيضاً أوان تحديد مصدر الموارد الخارجية كالمستشارين، والمدربين، وشركات الأبحاث، أو بائعي برمجيات الكمبيوتر، أو أجهزة الكمبيوتر. ومن المفيد إشراكهم لأكبر وقت ممكن في المجهود للحصول منهم على معلومات تفيد في عمليات التخطيط.

المرحلة الثانية: التخطيط

إن أهداف مرحلة التخطيط هي معرفة أين تقف المؤسسة حالياً، وأين تريد أم تكون في المستقبل، وما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها للانتقال من هنا إلى هناك. وعلى المؤسسة أيضاً، وكجزء من عملية التخطيط، أن تحدد المسؤول عن كل نشاط، وأن تضع مواعيد لبلوغ أهداف معينة وإتمام المشروع، ووضع تقدير للموارد المالية والبشرية المطلوبة لكل مشروع كبير. ويتضمن أهداف التخطيط أيضاً تحديد أهداف واضحة لعملية التحسين الشاملة والمشاريع المحددة الواردة ضمن العملية. وآخر هدف هو

استباق معرفة الحواجز التي ستعترض تنفيذ الخطة والإعداد لإجراءات معينة للتغلب على هذه الحواجز.

بعد ان تقدم قيادة المؤسسة على التزام ثابت، وتحدد تنظيماً ما، وتحدد أيضاً اللاعبين، تكون الخطوة التالية، هي وضع خطة للتنفيذ. إن عدداً كبيراً من الشركات التي زودتنا بمعلومات من أجل هذا الكتاب كانت مجمعة على أهمية وضع خطة سليمة، مبينة أنها إذا توصلت إلى نهج تعمل بموجبه فإن التخطيط سيكون أفضل، وستستند الخطة إلى معلومات أفضل.

جمع المعلومات

لتحقيق هذه الأهداف ينبغي لعملية التخطيط أن ترتكز إلى معلومات سليمة. ولذلك فإن الخطوة الأولى في مرحلة جمع المعلومات هي القيام بعملية تدقيق لمعرفة المعطيات الضرورية. إن مدقق المعلومات يجيب على السؤال التالي: ما الذي تعرفه المؤسسة منذ الآن وما هي المعلومات الإضافية التي ستكون ضرورية؟ بعض هذه المعلومات قد يكون تم جمعه خلال مرحلة الالتزام. أما البقية فلا بد من جمعها الآن.

معلومات عن الجودة

المعلومات التي تدعو إليها الحاجة قد تكون معلومات عن الجودة وتشمل مواقف الزبون، والاتجاهات في الصناعة، وأخباراً عن المنافسة. ومن الجلي أن الزبائن هم أهم مصادر المعلومات. وبإمكان الشركة أن تجمع معلومات الزبون بواسطة أساليب الإستماع الموصوفة في الفصل الثاني من هذا الكتاب. ولا بد من تذكر أن المبيعات والتسويق لهما أيضاً زبائن داخليون، ومعلومات هؤلاء الزبائن عن الجودة لها أيضاً أهميتها بالنسبة لعملية التخطيط.

إن الزبائن الداخليين والخارجيين ليسوا المصادر الوحيدة للمعلومات لمعرفة أين تقف المؤسسة الآن وإلى أين تريد أن تصل. فالمديرون والمسؤولون التنفيذيون والموظفون يمكن أن يزودوا المؤسسة بالمعلومات.

إضافة إلى ذلك يمكن أن تأتي المعلومات من خلال استطلاعات أراء المستخدمين وإجراء مقابلات مع الأفراد ومع مجموعات التركيز. والمقابلات التي تجرى مع المستخدمين المغادرين للمؤسسة يمكنها أن توفر معلومات في غاية الصراحة عن الوضع الراهن في المؤسسة. ومثل هذه المقابلات هي مصدر للمعلومات جيد بصورة خاصة، إذا كانت المؤسسة تعاني من رقم عال في عدد العاملين في المبيعات. كذلك فإن الموردين، والصحافة التجارية، والمحللين الصناعيين، والجمعيات، والمستشارين هم أيضاً مصادر لمعلومات مفيدة.

معلومات عن الكمية: المعلومات التي تدعو اليها الحاجة في عملية التخطيط قد تكون أيضا معلومات عن الكمية. لقد تضمن الفصل الثاني معلومات عن قباسات الادارة، ووصف الفصل الرابع طرقا لجمع معطيات القياسات من أجل مناهج العمل التجاري.ومهما كان مصدر المعلومات السليمة عن الكمية فانها توفر الأساس لابتكار خطة للتنفيذ وعلامة الإسناد للتحسينات في المستقبل. ان القياسات الكمية تبين للمؤسسة المقدار الحقيقي لنجاح أنظمتها التحسينية.

قد يكون أحد الأشياء التي يمكن أن يتوصل اليها مدقق المعلومات، أن المؤسسة لا تملك معطيات كافية لتضع على أساسها خطة، هذا يحدث في أكثر الأحيان، ان شركات كثيرة تقرر الانطلاق بما لديها من معطيات محدودة، وهي تبدأ جهود التحسين اعتماداً على الثقة وتجمع المزيد من المعلومات في مطلع مرحلة التنفيذ. بينما تتوقف شركات اخرى لتجمع المعلومات بواسطة استطلاعات أخرى ومشاريع قياس لمرة واحدة. ويعود الى القيادة الرئيسية في الؤسسة أن تقرر أي مسار تسلك.

غير أن الحصول على معلومات الزبائن الخارجيين الحاليين هو ضرورة مطلقة. والشركات التي لا تقوم باستطلاعات منتظمة للزبائن، أو لا تمتلك معلومات كافية إلى حد معقول عن الزبائن الحاليين يجب أن تفكر باجراء ابحاث خاصة عن الكمية. ومثل هذه الأبحاث يمكن أن تتم في مدة تتراوح

بين ثمانية أسابيع واثني عشر أسبوعا من قبل شركة أبحاث متخصصة تستخدم تقنيات المقابلات الشخصية وجها لوجه أو عبر الهاتف، أما المعطيات فلا تقدر بثمن بالنسبة لعملية التخطيط.ومن المدهش أن نعرف كم عدد الشركات التي تستمر سنتين الى ثلاث سنوات في عملية التحسين بدون أن تكون قد استمعت قط الى زبائنها. وعندما تبدأ بعد لأي الاستماع إلى الزبائن، تعرف في أكثر الأحيان أنها كانت تعمل في الأمور الخطأ أو كانت تحدث تغييرات غير فعالة في نظر زبائنها الخارجيين.

آخر معلومات تحتاجها عملية التخطيط هي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ذاتها. وسواء أكانت عملية التحسين شاملة لكامل المؤسسة أو كان تركيزها على وظيفتي المبيعات والتسويق، فلا بد من أن تشمل مهمة الشركة، ورؤيتها، وقيمها، واستمرارية عملها التجاري، وأهدافها، وغاياتها. ولكي تكون الخطة فعالة يجب أن يكون أساسها القيم الحقيقية للمؤسسة وأن تكون مساندة لأغراضها وتوجهها. وثمة أمر آخر تتطلبه الخطة هو التقدير الدقيق لأية قيود مثل قيود الميزانية وإعداد العاملين في المؤسسة.

إبتكار الخطة: عندما تكون جميع المعلومات المتوفرة قد جمعت، تكون الخطوة التالية هي ابتكار الخطة، وقيادة المؤسسة هي المسؤولة عن هذه الخطة. إذا كانت الخطة شاملة للشركة بكاملها، تكون لجنة الادارة العليا في أفضل وضع لاعداد الخطة. وإذا كانت هذه المجموعة أكبر مما يجب، يمكن للجنة فرعية أن تتولى عملية التخطيط. وفي الحد الأدنى، يجب أن يشارك في اللجنة ممثلو كل وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة. ومن الجلي أن هذه الوظائف تشمل المبيعات والتسويق.

اذا كان مدى خطة التحسين هو عملية تجارية كبرى واحدة، ينبغي لمجموعة التخطيط أن تتضمن ممثلين عن كل الأنشطة الرئيسية في العملية. واذا كانت مبادرة التحسين موجهة نحو دائرة وظيفية خاصة كدائرة المبيعات أو دائرة التسويق، تكون القيادة الرئيسية لهذا المجال مسؤولة عن ابتكار الخطة. وكما ذكرنا مرارا في هذه الكتاب كلما اتسع مدى الجهد التحسيني ازدادت فعاليته.

وبغض النظر عن مدى هذه الجهد، فان إحدى الوظائف الرئيسية التي يشملها هي وظيفة أنظمة المعلومات. ووفقا لما ورد في الفصل السابع، التكنولوجيا لها تأثير دراماتيكي على الطرق التي تتبعها الشركات في معالجة المعلومات والاتصال بزبائنها. ويفترض ان كل جهد تحسيني كبير سيشمل استخداما ما للتكنولوجيا. إن دائرة أنظمة المعلومات في معظم الشركات هي المسؤولة عن تنفيذ اية مشاريع تكنولوجية كبيرة. لسوء الحظ أن هذه المجموعة كثيرا ما يغفل أمرها في عملية التخطيط.

لقد بدأ معظم المؤسسات بتبني نوع من أنواع أساليب التخطيط في العمل التجاري يتلاءم مع ثقافتها ويتآلف معه فريق العمل الذي يضع الخطة. بيد أن هناك بعض الخطوط التوجهيه التي تجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

استخدام المسهل الخارجي

يجب استخدام مسهل خارجي لتوجيه عملية التخطيط، وكما رأينا في الفصل الخامس، فان فرق العمل تكون أكثر فاعلية عندما تسترشد بمسهل خارجي. ودور المسهل هو توجيه المجموعة عبر عملها وعبر مناهج العلاقة. عندما تعقد جلسة خاصة بالتخطيط ولا سيما إذا كانت تضم الادارة العليا، يجب أن يأتي المسهل من خارج الشركة. ومن الناحية الفرضية يستحيل على مستخدم في شركة ما أن يسهل عمل مجموعة من أعلى مستويات المسؤولين في الشركة، هذه مسألة تخص أمن الوظيفة التي يتولاها هذا المستخدم.

الإجتماع في موقع بعيد: تكون جلسات التخطيط أكثر فاعلية عندما تعقد بعيدا عن المكان المعتاد للعمل التجاري الذي تمارسه الشركة. وهذا لا يعني بالضرورة أن يستقل المجتمعون طائرة الشركة إلى مدينة أسبن. إن فندقا محليا أو مركزا لعقد المؤتمرات يفي بالغرض. ذلك أن الإبتعاد عن الموقع المعتاد للشركة يخفف من تكرار مقاطعة الإجتماع ويقلل من إحتمال أن يحاول أعضاء مجموعة التخطيط ممارسة أنشطتهم المعتادة خلال الإستراحة لاحتساء القهوة. إن ابتكار خطة للتحسين هو أمر هام ويستحق أن ينال

إهتماما كاملا من الجميع. وهذا يعني أيضا توفر الوقت الكافي لإنجاز المهمة. إن معظم مجموعات العمل ترى أن جلسة التخطيط الأولية تتطلب ما بين يومين وثلاثة أيام.

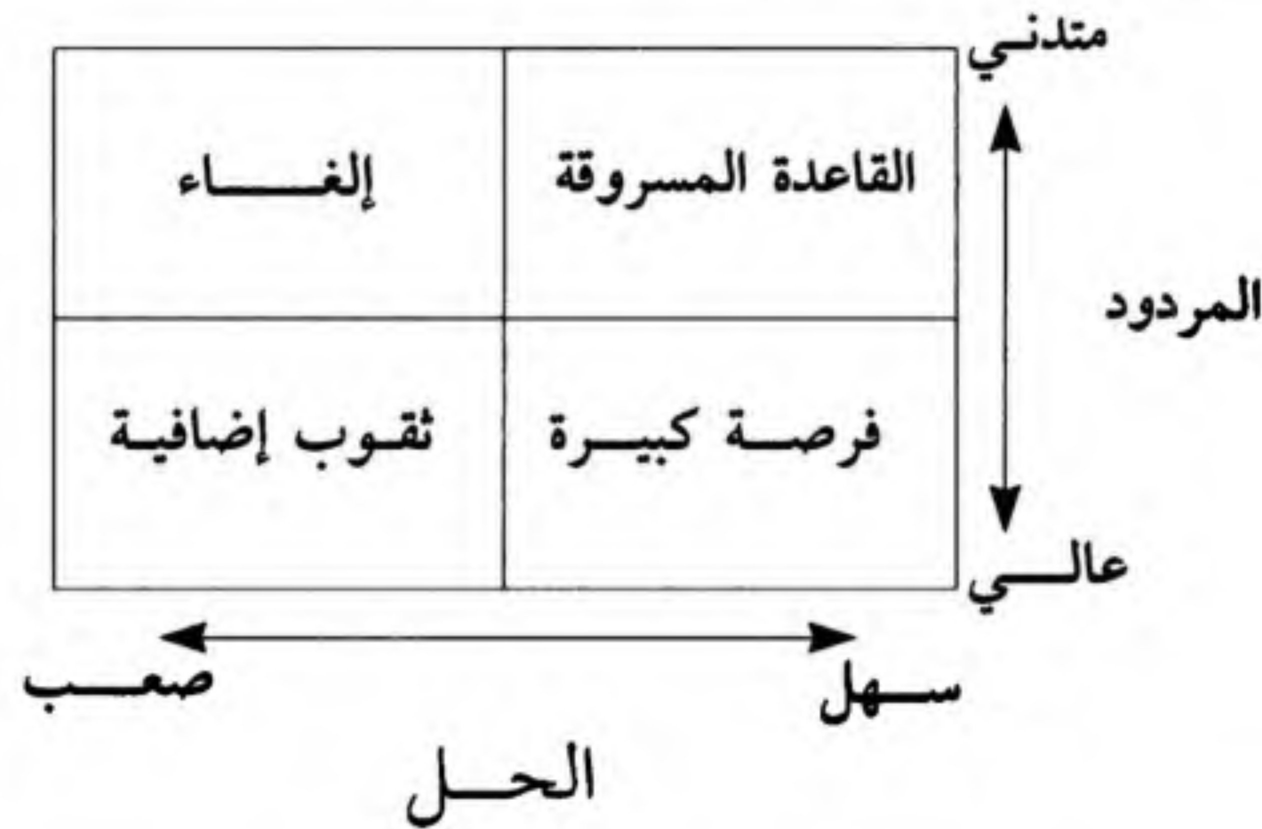
استخدام جدول أعمال: لا بد من وضع جدول للأعمال قبل انعقاد أول اجتماع للتخطيط وتوزيعه على المشاركين مسبقا. عندها يكون التقيد بجدول الأعمال. وهذا يبدو أمرا أساسيا، ومع ذلك تحاول مجموعات كثيرة ان تقوم بالتخطيط في بيئة خالية تماما من الشكليات. ان جدول الأعمال يحدّد ما هي عملية التخطيط ويساعد المسهل على إبقاء الإجتماع مستمرا على الطريق المرسومة له. ويبدأ جدول الأعمال بصورة عامة باستعراض مضمونه وعملية التخطيط التي ستتبعها المجموعة ويتضمّن أيضا البحث في المحفِّز، أي في الحدَث الذي أوجد الحاجة الى عملية التحسين. ولا بد من مراجعة المعلومات التي جُمعت بمساندة الخطة.

تحديد المشاكل: الخطوة التالية هي تحديد المشاكل التي يقصد من عملية التحسين أن تحلها والفرص التي ستعالجها. والى الحد الممكن يجب اعطاء قيمة لكل مشروع مستقبلي. العاملون في الشؤون المالية يتوقعون أن تكون هذه القيمة بأرقام من الدولارات. ولكن ليس من السهل أن يتخذ كل تحسين شكلا كميّا. على سبيل المثال، ما هي القيمة المالية لاعطاء عمال المبيعات البعيدين القدرة على الاتصال بعضهم مع البعض الآخر وتقاسم المعلومات والأفكار؟

انتقاء المشاريع: بامكان فريق التخطيط الآن أن ينتقي المشاريع المحدّدة التي يريد البدء بها. وإضافة إلى التفكير في القيمة الاقتصادية، يمكن أن تُبنى الأولويات على أساس التأثير المحتمل على رضا الزبون وولائه، ورضا المستخَدم، وسهولة التنفيذ، والموارد المتاحة. وإنها لفكرة جيدة أن توضع خطة لترتيب الأسبقيات قبل البدء في عملية التخطيط وقبل دراسة المعلومات الخاصة بكل مشروع مقترح. هذه المقاربة تساعد على استبعاد العواطف عند تحديد الأولويات.

قبل سنوات عديدة ابتكرت احدى وحدات العمل التجاري في شركة جنرال الكتريك قالبا بسيطا استخدم المقارنات مع البيسبول لتعريف المشاريع التي تعتبر الأهم (راجع الشكل 8 ـ 1). ان المشاريع السهلة التنفيذ والتي لها مردود عال لها الأفضلية الكبرى (كثيرا ما يُشار إليها في مؤسسات أُخرى بأنها «ثمار دانية القطاف").ذلك أنها المكان المنطقي للبدء. ان المشاريع السهلة ذات المردود المتدني ليست موضع تجاهل. فهذه المشاريع التي تسمى قواعد مسروقة، تبيّن أن التغيير ممكن وأن المؤسسة تساند التغيير. والحلول الصعبة ذات المردود العالي تُسمّى بلغة البيسبول ثقوب إضافيّة. قد يكون مردودها عاليا ولكن خطرها عال أيضا. وهي على غرار العديد من مشاريع أنظمة المعلومات السابقة، تميل الى استغراق وقت طويل، وغالبا ما تكون المتطلبات قد تبدّلت، والفرص قد ضاعت عندما يحين وقت اكتمال تنفيذها. ومن الجلي أن المشاريع الصعبة الضئيلة المردود يجب تجنبها والإبتعاد عنها.

الشكل 8 ـ 1 مبادئ جنرال الكتريك لإنتقاء المشاريع



المصدر: شركة جنرال الكتريك «بإذن من ستيف كير، 1996».

توزيع المسؤوليات: عندما يكون فريق التخطيط قد وضع ترتيبا لاولويات المشاريع، تكون الخطوة التالية هي إسناد مسؤولية محددة عن كل مشروع الى مدير أو الى فريق مكلّف بالتنفيذ. وفريق التخطيط قد

يحدّد أيضا أهدافا للتحسين ومواعيد للإنتهاء من كل نشاط.

اختيار تقنيات التحسين: ابتكار خطة التحسين وتوثيقها حسب الوصف الوارد هنا لهما فائدة إضافية. هذه الفائدة هي التركيز على المشكلة أو الفرصة التي تجري معالجتها، وليس على إحداث تقنيات التحسين أو هوس الإدارة.عندما يتم تحديد المشاريع وسياق أولوياتها، تكون الخطوة التالية هي أن يختار المدير المسؤول أو فريق العمل المسؤول الأدوات المناسبة التي يجب استخدامها. وكثيرا ما تعمد الشركات الى السير في الطريق المعكوس. فهي تصبح عاشقة لإحداث أداة ثم تبدأ البحث عن طرق لاستعمال هذه الأداة. ومع أن من المفيد مواكبة إحداث الأفكار، فالأمر الأكثر فاعلية هو اضافة أدوات جديدة الى مخزون أدوات الشركة واستخدام هذه الأدوات الجديدة فقط عندما يكون ذلك مناسبا.

فيما يلي خلاصة لوظائف خطة التحسين الرسمية. إنها:

- تحدد المشاكل والفرص.
- تحدد الأولويات.
- تحدد الموارد المطلوبة.
- تنقل النيات.
- تبرهن على الالتزام.
- تستمر في التركيز على الأنشطة التي لها الأولوية العالية.

التعلم من الخبرة: معظم المؤسسات تنهي مرحلة التخطيط عند هذا الحد وتنتقل الى التنفيذ. والمؤسسات التي تتعلم لا تمضي في التعلم الى مداه. إنها تتوقف من أجل تقييم خطتها الجديدة في ضوء تجاربها السابقة، وتجارب الشركات الأخرى. يقول الفيلسوف جورج سانتايانا «الذين لا يستطيعون أن يتذكروا الماضي مصيرهم أن يكرروه». ان المؤسسات التي تتعلم تحدد أيضا العناصر الموجودة في

العـامل R في صيغة ماريوت وهــي D x V x F > R عندما تكـون R تمثّل مقاومــة المؤســة للتغييـر.

إذا كـانت المؤسـسة تمارس الوعي، فإن أعضــاء فريق التحســين يعرفون أن ما يقرب من ثلثي ســائر جهود التغييـر الكبـرى ستفشل أو لا تلبي توقعات الإدارة. وهذا يصدق في تقليص حجم الشــركات، وادارة النوعية، ووضع علامات الاســناد، واعادة الهندســة، وأنظمة المعلومات الرئيسـية، ومشـاريع التكنولوجيا. في معظم الحالات توجه الادارة اللوم الى هذه المقاربة وتنتقل الادارة إلى الإدارة التالية أو التقنية التالية. ان الفحص المتأني يكشـف عادة أن الســبب يكمن في الإدارة نفسها بالنسبة لكل الأسباب المعرّفة سابقا في هذا الكتاب، ومن ضمنها التاليـة:

- عدم وجود التزام حقيقي من جانب الإدارة العليـا.
- عدم كفايـة التمويل وعدد الموظفيــن.
- التوقعــات غير الواقعيـة.
- عدم اشراك كل مســتويات الإدارة.
- عدم الإســتماع الى الزبائن.
- أفـق قصــير للتخطيط.
- مقاومـة عامة للتغيــير.

يقـول انطـوني روبنــز (1988). «لا تـوجـد اخفـاقـات، تـوجـد فقـط نتائـج». اذا كان شـيء ما لم يـؤدِ الى النتيجة التي ترغب فيهـا المؤسـسة، تستطيع الؤســسة عندها أن تتعلم من التجـارب. عندما يتفحص أعضـاء الادارة خطـة التحســين الجديدة، يمكنهــم أن يتذكـروا تجاربهم وأن يحـددوا أســباب الاخفاق والحـواجـز التي اعترضـت النجـاح. وهذا يتطلب تقييـما صريحـا للاسـباب الجذرية واستعداداً لتغيير ما بجب تغييره لكي تنجح خطـة التحسـين وينجح جهـد التغييـر. ويجب أن نتذكر أن هذه الجهـود، وإن كان ثلثاهـا لا يحققـان التوقعـات فإن الثلث الباقي يحققـها. ومن الممتـع أيضا أن

نعرف أن ثلث الجهـد الذي يحقق النجاح هو عادة في الشـركات الكبـرى.

إن تنفيذ أي نوع من التغيير الكبير في مؤسسة للمبيعات يواجه بعض التحديات الخاصة. ذلك أن شركات كثيرة تضع عمال مبيعاتها في أماكن نائية. بعضهم يحتشد في مكاتب البيع، وآخرون يعملون من منازلهم أو من مكتب مستأجر، هذا الوضع يخلق صعوبات في اشراك عمال المبيعات في التدريب، والتواصل، والتنسيق. اضافة الى ذلك يقاس عادة عمال المبيعات بموجب أهداف قصيرة الأجل جداً. لقد قال لي ذات مرة مستشار محبط من داخل مؤسسة، « أفق تخطيطهم هو الأسبوع القادم». هذه هي المشكلة التي يجب أن تفكر فيها المؤسسة في عملية التخطيط.

بعض مؤسسات المبيعات قد تُظهر أيضا مستوى عاليا من مقاومة التغيير، في هذه الحالة تحتاج خطة تحسين المبيعات الى تعريف هذه المقاومة والاشكال التي تتخذها وتحتاج الى أن تتضمّن طرقا للتغلب على هذه المقاومة أو التحايل عليها.

التحرك بسرعة: هذه نقطة واحدة أخيرة يجب أن تبقى ماثلة للذهن عند وضع خطة التحسين. إن نحو نصف الشركات التي أجريت معها مقابلات لأغراض هذا الكتاب ذكرت أنه لو كانت لديها عملية تحسين لتطبيقها، لكانت تحركت بشكل اسرع واشركت في التحرك مزيداً من الأشخاص، ومع أن أمامنا أمثلة قليلة لمؤسسات كانت فعالة، وخاصة في مشاريع أنظمة المعلومات، فالأكثرية من المؤسسات اتخذت الموقف النقيض. هذه يمكن أن تكون أجرأ في جهودها.

لقد قال المخطط دانيال هـ. بيرنهام (فيتولو- مارتن وموسكن، 1994 ص217):

لا تقدم على خطط صغيرة

فليس فيها سحر يحرك دم الرجال

أقدم على خطط كبيرة وسدد عالياً في الأمل والعمل.

عندما توضع خطط سليمة موضع التنفيذ، وتحدد الموارد، وتسند المسؤولية والسلطة إلى من يجب اسنادها اليهم، ويتم التعرف على الجواجز، تكون المؤسسة مستعدة للبدء في التنفيذ، أي المرحلة التالية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

المرحلة الثالثة في جعل ذلك يحدث هي التنفيذ الأولي للخطة. ونظراً للتباين الواسع في مدى ومحتوى خطط التنفيذ، يصعب هنا التحديد بدقة. غير أن هناك بضعة عناصر مشتركة بين جميع عمليات التغيير تقريباً، من المشروع لحل المشاكل إلى عملية اعادة هندسة كبيرة. هذه العناصر تشمل الإتصالات، وتطوير المهارة، وتغيير السلوك، والقياس.

الإتصالات

العنصر المشترك الأول في تنفيذ مشاريع التحسين هو الاتصالات بشأن الخطة. وهنا نتذكر أن من خصائص ثقافة المؤسسة المنفتحة تبادل المعلومات. إذا لم تكن المؤسسة قد مارست ذلك في الماضي، فهذا أوان البدء في الممارسة، إن جميع الذين تمسهم الخطة بحاجة إلى أن يكونوا مطلعين عليها وعلى كيفية تأثيرها عليهم وعلى وظائفهم. وهذا صحيح بغض النظر عن مدى المشروع.

تبدأ الشركات الكبرى مشاريع التحسين الرئيسية ببرنامج اعلاني شامل. بالنسبة للمبادرات الشاملة للشركة بأسرها، تأتي الرسالة مباشرة من كبير المسؤولين التنفيذيين. أما إذا كان العمل أصغر في مداه، فإن أعلى المديرين مستوى الذي له ضلع في العمل، هو الخيار المنطقي للاعلان عن هذا النشاط، وقد تأتي الرسالة من خلال اجتماعات المستخدمين، أو النشرات الإخبارية، الرسالة، أو النشرات التي تعلق على لوح الاعلانات، او من خلال المؤتمرات المصورة بالڤيديو، أو أي أسلوب آخر للتعميم على نطاق واسع.

أحد أهم عناصر الرزمة الاعلانية هو ندوة تطرح فيها أسئلة المستخدمين. فهؤلاء يريدون فرصة لطرح أسئلتهم عن العمل وكيف سيؤثر عليهم شخصياً. وجلي أن المديرين من المستوى الوسط والأدنى هم المسؤولون عن هذا النشاط. ويجب أن يكونوا على أتم استعداد للاجابة عن الأسئلة التي ستطرح عليهم.

وما إن تأخذ عملية التحسين مجراها يجب أن يستمر الاتصال الجيد. فالاشخاص يريدون أن يعرفوا ماذا يجري وكف تسير الامور. واذا ما وصل أحد المشاريع الى هدفه والى مواعيد الاكتمال وتحققت أهداف الأداء، فانهم يريدون الاحتفال بالنجاح. أما إذا لم يحقق المشروع غايته، فانهم يريدون أن يعرفوا السبب وما الشيء المختلف الذي ستفعله المؤسسة. هذا كله جزء من ثقافة المؤسسة المنفتحة ومن المؤسسة التي تريد التعلم بصورة خاصة.

تطوير المهارات

العنصر المشترك الثاني في مرحلة التنفيذ هو التأكد من أن جميع المشاركين في تنفيذ الخطة يملكون المهارات والمعرفة التي يحتاجونها. وهذا بصورة عامة يعني تنفيذ نوع من التدريب الرسمي في غرفة صف. ولكي يكون التدريب في أحسن فاعليته، يجب التأكد أنه معد بالطريقة التي تلائم بأحسن شكل البالغين في السن. وقد أظهرت الأبحاث أن أحسن سبيل لتعلمهم هو عبر التجربة أكثر مما هو عبر المحاضرات. ولحسن الحظ أن معظم المهارات الضرورية لتنفيذ الممارسات الفضلى تكون عونا للتدريب عبر التجارب. إن التمارين الجماعية، وتحليل النهج، واستعمال التكنولوجيا، يتم تعليمها بالشكل الامثل عن طريق استخدام التقنيات اليدوية.

أفضل طريقة لتعلم المهارات الجديدة هي عندما تكون لدى الاشخاص المتعلمين حاجة لاستخدامها. فاذا ما تعلموا مهارة في غرفة الصف ثم لم يطبقوها، سرعان ما يفقدون الكفاءة. ولذلك فان الطريقة الاكثر فاعلية لتعليم المهارات هي اعطاء الاشخاص فهما عاما للادوات والتقنيات ذات العلاقة.

ثم يجري تدريبهم في العمق لاكتساب مهارات محددة عندما يحتاجونها ويكونون مستعدين لاستعمالها.

ومن أجل توفير المهارات في الوقت المناسب، يجب أن يكون الخبراء جاهزين بسرعة لتدريب الافراد أو أعضاء فرق العمل. وفي العادة بتولى المديرون ومسهلو الفرق هذا الدور بالنسبة لمهارات تحسين النهج. والاشخاص الفنيون أو مراكز المساندة يوفرون التدريب على التطبيقات التكنولوجية. وفي كلتا الحالتين يمكن للاشخاص وفرق العمل عند حاجتهم لاكتساب مهارة أن يكتسبوها عندما تدعو الحاجة.

إن التدريب في غرفة الصف أو من خلال ممارسة العمل هما طريقتان لبناء الكفاءة. ويمكن تعليم العديد من المهارات بواسطة تقنيات مثل دورات الڤيديو وأشرطة تسجيل سمعية، والتدريب المعتمد على الكمبيوتر، وتعليم البرمجيات.

إن مجرد التدريب على المهارات لا يكفي. يجب على المديرين ايضا ان يغزروا السلوكيات الجديدة المرغوبة. وسواء أكان الاشخاص يعملون في فرق لحل المشاكل أو لتحسين المناهج، أو لجمع متطلبات الزبائن، أو لاستخدام نظام اتمتة عمال المبيعات، يعود إلى المدير أن يعلمهم السلوكيات الجديدة المرغوبة وكيف سيجري قياسهم.

إن المديرين مسؤولون ايضا عن اعطاء التقدير والمكافأة عندما يلاحظون ممارسة السلوكيات المرغوبة. وقد يكون هذا النشاط في حد ذاته مهارة جديدة للعديد من المديرين. كان المديرون في الماضي يمضون الكثير من وقتهم في تصيد أخطاء الاشخاص واصلاحها. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الطريقة ليست الاكثر فاعلية في تعزيز السلوكيات الجديدة. ان التقدير والمكافأة هما الطريقة الاكثر فاعلية.

يقول ديف ستوكمال مدير مبيعات الغاز بالجملة في مدينة هولوكس «لا يجوز الانتظار سنتين أو ثلاث سنوات للبدء في تقدير الاشخاص لقاء

انجازاتهم.» واستنادا إلى خبرته في تنفيذ عملية تحسين الجودة في إحدى مؤسسات المبيعات، يقول: إن التقدير والمكافأة لقاء السلوكيات الجديدة يجب البدء بهما فوراً. أنه لدى قيامه بإدارة المبيعات في شركة أخرى، نقل فريق العمل الأدنى مرتبة في الشركة الى القمة خلال سنة واحدة.

القيـــاس

آخر عنصر مشترك في مرحلة التفيذ هو القياس. ومع أننا قد تحدثنا مرات عديدة عن أهمية قياس الأداء والتقدم، فإن الموضوع يحتمل تكرار هذا الحديث. إن أي نشاط أو عملية لا يتم قياسهما يكون من غير الممكن ادارتهما أو تحسينهما.

ومن أجل قياس نجاح كل مشروع تحتاج الإدارة الى خط أساس لتقارن به المعطيات اللاحقة. وقياسات خط الأساس ربما كانت الان جزءا من نهج ادارة المؤسسة، أو ربما كان قد سبق تجميع هذا الخط كجزء من عملية التخطيط، وإلا فهذا الوقت هو وقت وضعه موضع العمل. مرة أخرى يستحيل قياس التقدم أو النجاح بدون خط أساس لمقارنة النتائج.

المرحلة الرابعة: التحسين المستمر

إن هدف المرحلة الرابعة هو إيجاد حالة من التحسين المستمر والمحافظة عليها. والمؤسسة تسعى إلى تحقيق ذلك بالتركيز على رضا الزبون وولائه، وتسعى أيضا إلى بلوغ مرتبة عالمية في اختصاصاتها الأساسية، مستجيبة بسرعة للتغيير وللفرص.

إن الفروق بين المراحل الثلاث الأولى واضحة نسبياً. غير أن الفرق بين المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة هو أقل وضوحاً. فعندما تكمل المؤسسة العناصر الاولية في خطة التحسين، تحدد فرق العمل على كل مستويات العمل التجاري مشاريع جديدة للانشغال بها. وهذه الفرق تستعرض نتائج جهودها وقد تعود الى الوراء لزيادة تحسين المناهج التي سبق أن حسنتها.

عندما يصبح التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، يبحث كل

شخص فيها عن طرق جديدة لأداء الأعمال. إذا كانت المؤسسة تمارس بنجاح ثقافة منفتحة، عندها يكون أعضاء المؤسسة محافظين على وعيهم للتكنولوجيا الجديدة وتقنيات التحسين الجديدة. فهم ينشدون طرقاً جديدة لحل المشاكل، وتحسين المناهج، وازالة الحواجز الداخلية. كما أنهم يدخلون في شراكات مع أفضل زبائنهم ويحاولون زيادة فهمهم لمتطلبات الزبائن. إنهم يستخدمون أفضل الممارسات في الوقت الراهن بينما يبحثون باستمرار عن طرق جديدة لأداء العمل.

إن هدف وجود خطة تحسين منفصلة هو تأكيد أهمية هذا الجهد. وكان ينبغي أن يتحقق هذا الهدف حتى الآن، وقد حان الوقت لجعل التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري في المؤسسة. ومع أنه لا توجد قاعدة تبين متى يجب أن يحدث ذلك، فربما كان وقت حدوثه في مدة تتراوح بين سنة واحدة وثلاث سنوات عقب البدء في جهد رئيسي. إن إبقاء مناهج التحسين منفصلة عن إستراتيجية العمل التجاري إنما يرسل رسالة خاطئة، مفادها إن التحسين نشاط منفصل وليس جزءاً من مجرى العمل التجاري اليومي. ولكي ينجح التحسين يجب أن يكون جزءاً من استراتيجية العمل التجاري ومن ثقافة المؤسسة.

الخلاصة

كل شركة تطبق التحسين المستمر بطريقة مختلفة قليلاً عن غيرها. والأسلوب الذي تتبعه المؤسسة يجب أن ينسجم مع ثقافتها، ومتطلباتها الفورية ومواردها المتاحة. لقد بين هذا الفصل بعض العناصر الرئيسية التي تجعل حدوث التحسين المستمر ممكناً. هنالك عشرات من الكتب الممتازة التي تقدم معلومات تفصيلية عن كيفية اعداد خطة وكيفية إدارة المشاريع التي تشكل جزءاً من الخطة. وأما بعد، فإن هناك شيئين هامين من أجل أن يكون حدوث ذلك ممكنا. الأول هو الالتزام المستند إلى المعرفة، والثاني هو القيام بالعمل. أن الإلتزام هو الأساس الذي يبنى عليه الجهد وبدون عمل تكون الخطة مجرد حلم.

الفصل التاسع

الخاتمة

بدأ هذا الكتاب وفي الذهن أربعة أهداف. كان الهدف الأول تعريف ووصف الممارسات الفُضلى لتحسين وظائف المبيعات والتسويق. وما كان يجب أن تكون هناك أية مفاجأة عندما اكتملت القائمة بأهداف الإدارة من أجل التغيير، والإستماع الى الزبائن، والتركيز على المناهج، واستخدام فرق العمل، وممارسة ثقافة مؤسسة منفتحة، وتطبيق التكنولوجيا. وكالعادة ليست هناك رصاصات فضية، ولا أسرار مختفية في العتمة ضمن الشركات، بل هناك ممارسات صلبة جيدة في العمل التجاري. وهذه الممارسات ذاتها هي في رأس القائمة من أجل التحسين على نطاق الشركة بأكملها. والرسالة الحقيقية هنا هي أن هذه الممارسات ذات جدوى في وظائف المبيعات والتسويق كما في أي مجال آخر من أعمال المؤسسة.

الهدف الثاني كان إعطاء أمثلة محددة عن تطبيق الشركات لهذه الممارسات في المبيعات والتسويق. لقد أعطى هذا الكتاب عدداً كبيراً من هذه القصص بقدر ما يسمح عدد صفحاته، وكانت من ضمنها أمثلة عن كل حجم من أحجام الشركات ومن كل صناعة رئيسية. إن عشرات أخرى من مثل هذه الأمثلة تماماً قد حصلت عليها من أبحاثي، وهي تبين استخدام الممارسات الست الفضلى.

الهدف التالي كان مساندة تصميم وتنفيذ عميلة التحسين في المبيعات والتسويق. ومن الواضح أن ما من كتاب واحد يمكنه أن يعطي أجوبة لكل مؤسسة وعن كل وضع. بيد أن الأمثلة المستمدة من الشركات ومن تقنيات معينة ومن عملية التخطيط يمكن أن تدل إلى الطريق.

آخر هدف هو إظهار كيف أن المبيعات والتسويق يمكنهما الإسهام في عملية تحسين الشركة بكاملها. وجلي أن عملية التحسين لا يمكن أن تكون على نطاق الشركة بكاملها ما لم تشمل وظيفتي المبيعات والتسويق الهامتين. فهاتان الوظيفتان تشاركان في التحسين عبر اشتراكهما في حل المشاكل المتعددة الوظائف وفي فرق تحسين النهج. وهما يسهمان في تقديم المعلومات عن متطلبات الزبون والتغذية المرتدة. كما أنهما على اطلاع على ما يجري في السوق وعلى ما يفعله التنافس.

الدافع إلى حاجة التغيير وإلى تنفيذ الممارسات الفضلى والتحسين المستمر هم الزبائن، والأسعار والتنافس. وبما أن المبيعات والتسويق هما نقطتا اتصال الشركة الرئيسيتان بالزبائن، فإنهما على الأرجح اول من يستدل إلى التغيير الذي يريده ويحتاجه الزبون، وإلى الضغوط التنافسية. العاملون في المبيعات والتسويق يدركون الحاجة إلى الكفاءة والإنتاجية عندما تنخفض أسعار أسهم شركتهم وإيراداتها المالية. إن معظم المختصين بأمور المبيعات والتسويق يفهمون منذ الآن الحاجة إلى التحسين المستمر، في الشركة بأكملها وضمن وظائفهم الخاصة، على حد سواء. وكل ما يحتاجونه هو المساندة من إدارة ملتزمة وأدوات للقيام بالعمل.

وهكذا نعود في التحليل النهائي إلى الإدارة. يقول جون لورنس الشريك المستشار في شركة زيروكس «السياق الكامل للتحسين التام بدأ فهمه. إنه لا يتعلق بجودة المنتجات. إنه بشأن جودة الإدارة. إذا كانت الإدارة صالحة فجودة المنتج تتبعها». مع ذلك الإدارة في العديد من الشركات هي أكبر حاجز أمام التغيير. ذلك أن مديرين عديدين يريدون الإستمرار في إدارة عملهم التجاري بالطريقة ذاتها التي اتبعوها دائماً، ولكن العالم تبدل من

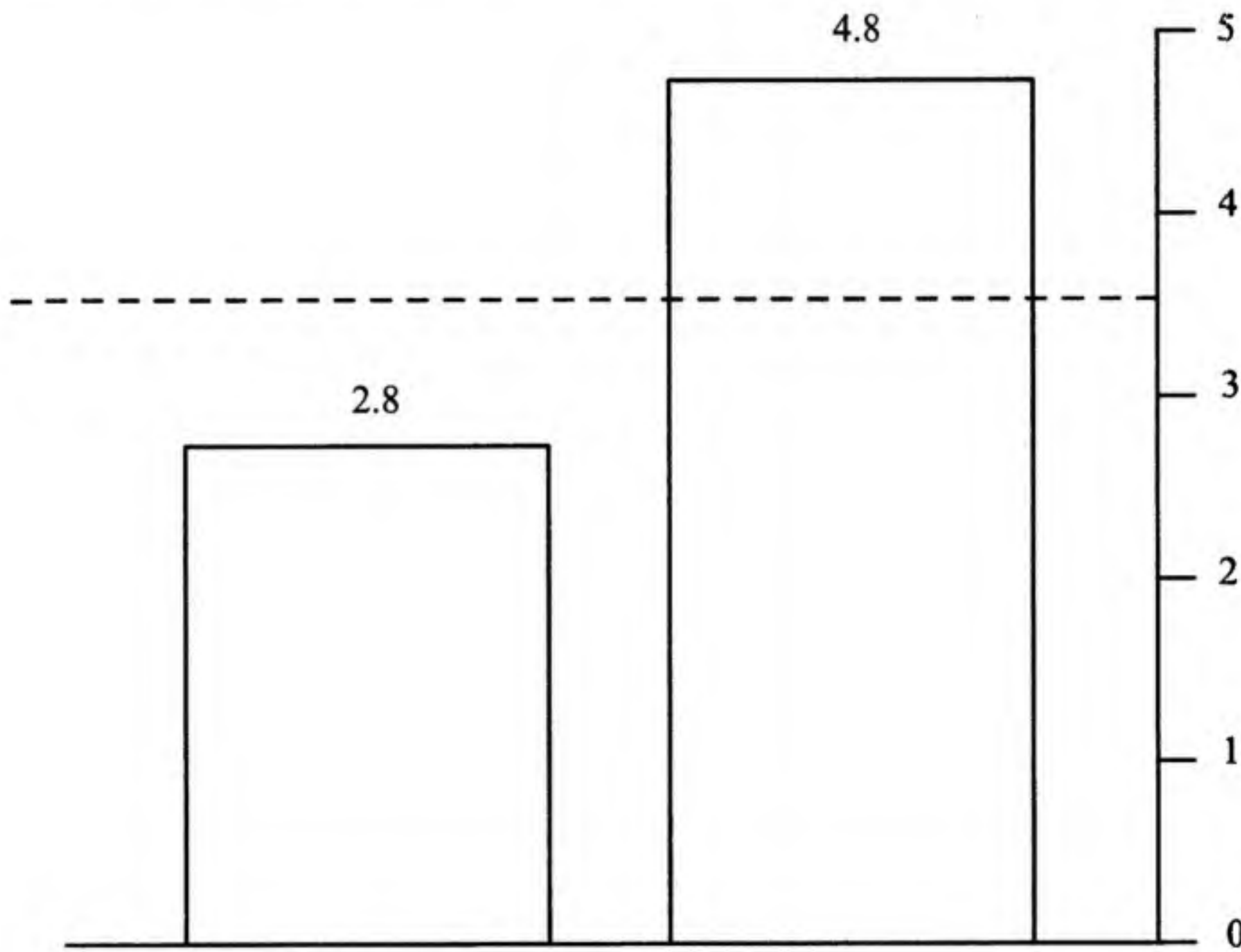
حولهم والطرق القديمة لم تعد مجدية. يقتبس لورانس كلاماً يعزى إلى ألبرت اينشتين إذ يقول: «تكرار عمل الشيء ذاته المرة تلو المرة، ثم توقع نتيجة مختلفة، هو التعريف الحقيقي للغباء». قد تكون هذه كلمات قاسية، ولكن بعض علماء النفس لديهم وجهة نظر مماثلة. إن أحد تعاريف الحماقة هو توقع نتائج جديدة من سلوكيات قديمة.

طوال هذا الكتاب كان التركيز فيه على تحسين المناهج الكامنة في وظائف المبيعات والتسويق وأيضاً الوظائف التي تؤدي فيها المبيعات والتسويق دوراً كبيراً. غير أنه لا يقل أهمية أن تطبق الشركات تقنيات التحسين في منهج الإدارة أيضاً. على سبيل المثال، كانت إحدى تقنيات الإدارة الأكثر شيوعاً خلال السنوات العشر الماضية هي تقنية تقليص عدد العاملين في الشركة. فقلما كان يمر يوم بدون أن تعلن شركة كبرى ما عن المزيد من تخفيض عدد موظفيها. ولكن لم يحدث قط تقريباً أن أعلنت شركة أنها تحلل وتحسن مناهجها الإدارية التي أدت في المقام الأول إلى استخدام أشخاص أكثر من حاجتها. إن أفضل الشركات هي وحدها التي تعتبر مناهجها الإدارية ضمن كفاءاتها الأساسية، وأقل منها تلك التي ما تزال تسعى لتحسين هذه المناهج باستمرار.

إن مستوى التزام الإدارة هو حافز آخر إلى تحسين ناجح، ووفقاً لكلام داريل ريغبي، من مؤسسة بين وشركاه وهي مؤسسة استشارية للاستراتيجية الدولية مقرها في مدينة بوسطن، إن أبحاثه قد بينت أن مستوى رضا الشركة عن أداتها الإدارية له علاقة مباشرة بدرجة التزامها باستعمال هذه الأداة، فهو يقول» إذا أخذنا إدارة الجودة الكاملة كمثال. فإن مطبقي هذه الإدارة الذين أبلغوا عن أعلى مستويات الرضا عن إدارة الجودة الكاملة يقولون إنهم طبقوها كجهد كبير (بعكس الجهد المحدود أو الجهد على سبيل التجربة)، ونفذوا بالكامل التوصيات الناجمة عن استخدام الإدارة والتي تخص المؤسسات التي ركزت تركيزاً شديداً على زيادة العمل الجماعي وإدارة التغيرات الثقافية. أما الذين كانوا الأقل رضاً عن إدارة الجودة الكاملة فقد

كانوا في العادة يستخدمون الأداة على أساس أضيق، ويحصلون على مساندة أقل من كبار المسؤولين، وكان احتمال حصولهم على تركيز كامل من جانب المؤسسة على إدارة الجودة الكاملة أقل كثيراً». إن الشكل 9 ـ 1 المأخوذ من مؤسسة بين وشركاه والذي يستند إلى نتائج أبحاث هذه المؤسسة، يؤكد العلاقة بين الرضا عن الجهد ومستوى الالتزام والمساندة.

الشكل 9 ـ 1. الرضا عن إدراة الجودة الكاملة مرتبط بأنماط استخدامه.



الخصائص:	ـ جهد كبير ـ تنفيذ كامل ـ تركيز المؤسسة على زيادة العمل الجماعي وإدارة التغيير الثقافي	ـ جهد محدود ـ مساندة محدودة من الإدراة العليا ـ احتمال أقل لتركز الشركة بكاملها على الأداة ذاتها في الوقت ذاته

ملاحظة: n = 508

المصدر: بين وشركاه Bain & Company «استطلاع أمريكي ـ كندي لسنة 1994 ـ 1995».

معظم الشركات التي أسهمت في هذا الكتاب قد حافظت على التزامها بالتحسين المستمر، سواء على نطاق الشركة بكاملها أو في المبيعات والتسويق. من المحزن أن بعض الشركات فقدت الزخم، بل إن قلة منها تراجعت. وكان السبب في معظم الحالات الإفتقار إلى التزام طويل الأجل، وفي حالات أخرى كان تغييراً في الإدارة العليا للعمل التجاري. ولم يحدث قط في أي من هذه الأمثلة أن تحسن أداء الشركة بعد أن تخلت عن نهج تحسينها المستمر. في معظم الحالات تردى الأداء.

إحدى الشركات استخدمت تحسين النهج لكي تعرف الحاجة إلى دائرة مختصة بخدمة الزبون. هذه الشركة حسنت مستويات الخدمة وخفضت التكاليف. كما أنها استخدمت برنامجاً للإتصال بالمسؤولين التنفيذيين، وإسناد مهمات رئيسية إلى مسؤولين تنفيذيين كبار. وعندما امتلك أحد المنافسين هذه الشركة انتهى أمر برنامج الإتصال بالمسؤولين التنفذيين. وكان رد الإدارة الجديدة على تدني المبيعات باعادة التنظيم وتقليص عدد العاملين في الشركة.

استخدمت شركة أخرى عملية الجودة الناجحة في المبيعات والتصنيع، كأداة مبيعات. لقد عقدت الشركة ندوة دعت إليها أفضل زبائنها ليتقاسموا مع الشركة خبرتها في إدارة الجودة. ودعي متحدثون من شركات أخرى رائدة في عماية تحسين الجودة فكانوا إضافة إلى برنامج امتد طوال اليوم. إن طلبية واحدة من زبون جديد واحد كانت كافية لتسديد نفقات كامل هذا الحدث، ولكن تغييراً في الادارة العليا وضع نهاية لمزيد من ندوات تحسين الجودة. كانت هناك عودة إلى العمل التجاري كالمعتاد.

لحسن الحظ أن هاتين الشركتين هما بين الأقلية. أما معظم الشركات الرائدة التي ورد ذكرها في هذا الكتاب فقد واصلت السير على نفس الطريق. لقد حافظت هذه الشركات على التزامها بالتحسين المستمر، وإزالة الحواجز، وهدم صوامع المؤسسات القديمة. وهي تحدد سلوكيات جديدة تساند ثقافة مؤسسة منفتحة وتعززها، وهي تتخذ القرارات على أساس الحقائق لا على أساس الآراء أو التقاليد السائدة في الشركة.

إن المديرين ذوي العقول المستنيرة في هذه الشركات يتصرفون كنماذج للسلوك المرغوب. إنهم يفهمون أن النصيحة القديمة بشان تربية الأطفال القائلة «إفعل ما أقوله لا ما أفعله» هي غير ذات جدوى. وهم يعلمون أن الرسالة التي يسمعها البالغون في السن والصغار أيضاً هي «قل كما أقول، وافعل كما أفعل» هؤلاء عملهم يسبق كلامهم.

هذا يوصلنا الى نهاية رحلتنا معا. لقد بحثنا ست ممارسات فُضلى من أجل التحسين المستمر في المبيعات والتسويق. الرسالة واضحة. إن الشركات التي قررت الإلتزام ثم أدارت عملية التغيير، واستمعت الى زبائنها، وركزت على مناهجها، واستخدمت فرق عمل، ومارست ثقافة مؤسسة منفتحة، وطبّقت التكنولوجيا، كانت نتائجها أفضل من نتائج الشركات التي لم تفعل كل ذلك. ان الشركات الرائدة قد طبّقت كل هذه الممارسات الست تطبيقا ناجحا في وظائف مبيعاتها وتسويقها. وهي زادت ولاء الزبون ورضا المستخدَم بينما كانت إيراداتها المالية وأرباحها تنمو باستمرار. وإنني آمل مخلِصا أن يوفر لكم هذا الكتاب إلهاما ومجموعة ارشادات تساعدكم على أن تحذوا حذوَ تلك الشركات الرائدة.

المراجع

"An Ear for Learning." *Sales & Marketing Management,* Aug. 1995, pp. 30–31.

Belasco, J. A., and Stayer, R. C. *Flight of the Buffalo.* New York: Warner Books, 1993.

Brewer, G. "Insuring Excellent Selling." *Sales & Marketing Management,* Oct. 1995a, pp. 53–54.

Brewer, G. "Wheeler Dealers." *Sales & Marketing Management,* June 1995b, 39–44.

Business Week, Oct. 18, 1993, pp. 7–8.

Camp, R. C. *Benchmarking, The Search for Industry Practices That Lead to Superior Performance.* Milwaukee, Wis.: Quality Press, 1989.

"Cigna Places a Premium on Being the Best." *Sales & Marketing Management,* Nov. 1993, p. 41.

Corman, L. "Closing the Book." *Sales & Marketing Management,* Sept. 1996, pp. 80–86.

Crosby, P. B. *Quality Is Free.* New York: New American Library, 1979.

Daniels, A. C. *Performance Management, Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement.* Tucker, Ga.: Performance Management, 1989.

Dartnell Corporation. *Dartnell's Annual Sales Force Compensation Survey.* Chicago: Dartnell Corporation, 1992.

Deming, W. E. *Out of the Crisis.* Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

"Follow the Leader." *Sales & Marketing Management,* Apr. 1994, p. 34.

"General Telephone of California: Trying to disconnect a bad image." *Business Week,* November 29, 1982, pp. 66–67.

Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* Harper Business, 1993.

Harrington, H. J. *Business Process Improvement.* New York: McGraw-Hill, 1991.

Herrington, G. M. "The Catch–22 of Total Quality Management." *Across the Board,* Sept. 1991, pp. 53–55.

The International Quality Study℠. *Best Practices Report.* Cleveland, Ohio: American Quality Foundation and Ernst & Young, 1992, p. 35.

Kirkpatrick, D. "Why Microsoft Can't Stop Lotus Notes." *Fortune,* Dec. 12, 1994, p. 154.

Korzybski, A. *Science and Sanity.* (4th ed.) Lakeville, Conn.: The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1958.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., and Ledford, G. E. *Creating High-Performance Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Loeb, M. "Where Leaders Come From."*Fortune,* Sept. 19, 1994, p. 241.

MacKay, H. B. *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive.* New York: Morrow, 1988.

Nanus, B. *Visionary Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

O'Guin, M. "Aerospace and Defense Contractors Learn How to Make Their Businesses Soar." *Quality Progress,* June 1995, 35–38.

Opper, S., and Fersko-Weiss, H. *Technology for Teams: Enhancing Productivity in Networked Organizations.* New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.

Peters, T. J. *A Passion for Excellence.* New York: Warner Books, 1985.

Peters, T. J. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution.* New York: Knopf, 1987.

Profiles in Customer Loyalty, An Industry-by-Industry Examination of Buyer-Seller Relationships. Stamford, Conn.: Learning International, 1989.

Ramirez, C., and Loney, T. "Baldrige Award Winners Identify the Essential Activities of a Successful Quality Process." *Quality Digest,* Jan. 1993, pp. 38–40.

Rice, F. "How to Make Diversity Pay." *Fortune,* Aug. 8, 1994, p. 79.

Robbins, A. *Unlimited Power.* New York: Ballentine, 1986.

Robbins, A. "The Mind Revolution: Three Steps to Personal Power." A public seminar, New York, Oct. 1988.

Royal, W. F. "Is He a Deal Maker?" *Sales & Marketing Management,* Sept. 1994, p. 90.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, Currency, 1990.

Seligman, D. "Keeping Up," *Fortune,* June 26, 1995, p. 175.

Sergesketter, B. F., and Roberts, H. V. *Quality Is Personal: A Foundation for Total Quality Management.* New York: Free Press, 1993.

U.S. General Accounting Office. *Management Practices: U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts.* U.S. Government Accounting Office, 1991.

Vitullo-Martin, J., and Moskin, J. R. *Executive's Book of Quotations.* New York: Oxford Press, 1994.

الفهرس

إن شركات، من بينها شركات ثري إم 3M وإيستمان للكيميائيات وهيوليت باكارد HP، تطبق ست ممارسات ناجعة لتحسين المبيعات والتسويق.

إن هذا المصدر العملي المستند إلى مقابلات تمت مع أفراد في أكثر من ستين شركة، كثير منها حائز على جائزة مالكولم بالدريج Malcom Baldrige للنوعية الوظيفية ذات المكانة الرفيعة – يلقي الضوء على ست تقنيات يوثق بها وتؤدي إلى التحسين، ويبين كيفية استخدامها بصورة ناجحة في دوائر البيع والتسويق في كل مؤسسة.

أخيراً صار لدينا نظرة شاملة متميزة لعمل التسويق تجمع بين المنظور المفهومي وخبرة مديرين ناجحين. سيجد المسؤولون التنفيذيون عن أعمال البيع والتسويق في قراءة هذا الكتاب ما يستحق الوقت الذي يمضونه في قراءته.

الدكتور جوزيف اورسيني، أستاذ التسويق وإدارة النوعية في جامعة ولاية كاليفورنيا، ساكرامنتو

«إن الشركات التي تسعى إلى تحقيق ميزة مستمرة تنافسية للعاملين لديها في المبيعات، والتي اختارت العلاقة الحميمة مع الزبون ناظماً لتفوقها في السوق، ستجد قراءة هذا الكتاب أمراً لا بد منه».

ديفيد لفلير، كبير نواب رئيس المبيعات في شركة «سنشوري لصناعة الأثاث»

«إن النجاحات الفعلية والدروس المستفادة من كبار المسؤولين التنفيذيين، سيما في مجالي البيع والتسويق، مرتبة في هذا الكتاب حسب تواريخها. يقدم ستويل بصورة فعالة وصفات لتصميم التحسين وتنفيذه في أعمال البيع والتسويق التي لها مضامين خط أساس تتجاوز هذه المجالات المباشرة. إنها إنارة مقروءة. هذا كتاب لا يمكن الاستغناء عنه».

غيل هنت ريك، رئيس مؤسسة مورغان لادارة الموجودات

«يغطي المؤلف مجالاً حيويا في إدارة النوعية أُهمل طويلاً. ليس المستفيدون من قراءة كتاب ستويل هم المسؤولون عن أعمال البيع والتسويق اليومية فحسب، بل سيستفيد منه أيضا كبار مديري الشركات».

جورج ترابيو، الرئيس السابق للمبيعات العالمية، شركة ايستمان للمواد الكيميائية

«الذين لهم مسؤولية مباشرة في مؤسسات البيع والتسويق، وكذلك الذين يريدون الحصول على مزيد من المعرفة عن أفضل الممارسات في هذين المجالين الهامين سيحصلون على نظرة جديدة وهامة في العمق من خلال قراءة كتاب دان ستويل».

برناردف سيرجسكيتر، نائب الرئيس السابق للمنطقة الوسطى، شركة T&TA ومؤلف كتاب «Quality is Personal»

موضوع الكتاب : **مبيعات/تسويق**

ردمك : ISBN 9960-40-42-5



موقعنا على الانترنت:
http://www.obeikanbooks.com